

إدارة الموارد البشرية

دكتور

أسامة محمد عبد المنعم

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

المملكة المتحدة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً“



إلى

إلى والديا الحبيبين * نبع حياتي الثمين
إلى زوجتي الغالية * رفيقة الحياة
إلى أبنائي الأبناء * النور في قلبي وعيني

تمهيد

مما لا شك فيه أن العنصر البشري يمثل أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. كما أن إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية علي المستوى القومي يساهم في تحقيق أهداف التنمية، بالإضافة إلي زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف علي مستوى المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يتزايد في ظل الظروف البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر في جمهورية مصر العربية. فالخصخصة والاتجاه نحو العولمة والمنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية يتطلب العمل علي توظيف الموارد البشرية المتاحة بكفاءة عالية بما يحقق التميز والاستمرارية في مجال الأعمال.

ويهدف هذا الكتاب إلي عرض الأسس والمبادئ العلمية التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية، والمهام التقليدية لها كإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الوظائف وتحديد الأجور وتقييم الأداء والنقل والترقية لذا يقع في سبع فصول رئيسية.

في الفصل الأول: ننقل الضوء علي أهمية إدارة الموارد البشرية، ونتعرض إلي المؤثرات الخارجية علي إدارة الموارد البشرية وأنشطتها الرئيسية وأهدافها. ثم نعرض بإيجاز إلي التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

في الفصل الثاني: نناقش أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ثم نوضح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة. كما تم الإشارة إلي ما هو المقصود بتحليل الوظائف والهدف منه وأهميته.

في الفصل الثالث: نركز علي العملية الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين حيث يتم توضيح ما هو المقصود بعملية الاستقطاب، والعوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب، وتمتد المناقشة في هذا المجال إلي توضيح مصادر الاستقطاب. وأخيراً نقدم شرحاً لأهم الخطوات التي يجب اتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد.

في الفصل الرابع: ننقل الضوء علي تعريف التدريب، ومزاياه هذا بالإضافة إلي مراحل عملية التدريب والتي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع أهداف التدريب وتصميم

البرامج التدريبية، وتقييم بدائل التدريب المتاحة، واختيار أسلوب التدريب، والقيام بالتدريب، ثم تقييم نتائج التدريب.

في الفصل الخامس: تم إلقاء الضوء علي أهمية تقييم الوظائف، والطرق التي يمكن اتباعها لتقييم الوظائف، وتمتد المناقشة في هذا المجال إلي إلقاء الضوء علي المبادئ الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم النظم الخاصة بالأجور والمرتبات، هذا بالإضافة إلي الإشارة إلي النظم الأساسية للأجور والمرتبات.

في الفصل السادس: ناقش أهمية تقييم أداء العاملين، ثم نوضح المراحل الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين، كما تم الإشارة إلي الطرق المختلفة التي يمكن اتباعها لتقييم الأداء.

في الفصل السابع: تم إلقاء الضوء علي القواعد والأحكام لنظام العاملين المدنيين والعاملين بالقطاع العام في جمهورية مصر العربية. كما تم الإشارة بصفة خاصة إلي القواعد الخاصة بالتعيين وقياس الأداء، والترقيات والعلاوات، والنقل والندب والأجازات والتحقيق مع العاملين، وانتهاء الخدمة.

والله أسأل أن يمثل الجهد المتواضع إضافة إلي المكتبة
العربية يضاف إلي جمهور الرواد الأوائل من المفكرين والأساتذة
المصريين في توضيح جوانب المعرفة في مجال إدارة الموارد
البشرية ليكون عوناً للدارسين والمهتمين كل في مجال اهتمامه.

وفقنا الله جميعاً إلي ما فيه الخير لأمتنا ،،،

دكتور

أسامة محمد عبد المنعم

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

(نظرة شاملة)

يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- مفهوم الإدارة.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- الخلاصة.
- أسئلة للمراجعة.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

(نظرة شاملة)

مفهوم الإدارة:

الإدارة هي عملية تحقيق أهداف المنظمة بواسطة ومن خلال الأفراد. ولتحقيق الأهداف، فإنه يجب على الإدارة التنسيق بين وظائفها الأساسية والتي تشمل : التخطيط (تحديد الأهداف) ، والتنظيم (تحديد المهام المطلوب إنجازها لتحقيق هذه الأهداف) ، والتوجيه (ضمان توافر الأفراد المناسبين للعمل مع توافر المهارات الملائمة والتي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة) ، والرقابة (ملاحظة ومقارنة مستوى الأداء بالخطط الموضوعة لضمان أن الأهداف قد تم تحقيقها). وإذا تم تحقيق التنسيق التام بين وظائف الإدارة الأربع فإنه يمكننا القول أن الإدارة تتجه في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها. كما أن أى جهد لتحقيق الأهداف مرتبط بثلاثة عوامل أساسية وهى : الأهداف ، والموارد المحدودة ، والأفراد.

يجب على أي فرد - عند أي مناقشة تتعلق بالإدارة - أن يدرك أهمية تحديد الأهداف. فالأهداف ضرورية ويجب أن يتم تحديدها بدقة شديدة وذلك لأن أداء الأنشطة المختلفة داخل المنظمة يجب أن يكون في اتجاه تحقيق أهداف محددة. فعلى سبيل المثال فإن هدف أي طالب من دراسة هذا المرجع هو فهم المبادئ والأسس العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

وتعتبر الموارد المحدودة أحد الحقائق الثابتة في الحياة، كما أن الموارد الاقتصادية تعرف بالندرة. ولهذا فإن المدير يعتبر مسؤولاً عن توزيع وحسن استخدام هذه الموارد، ولذلك فإن المدير مسئول عن تحقيق الأهداف المنشودة حتى يتصف بالفاعلية كما إنه مسئول عن استخدام هذه الموارد النادرة أفضل استخدام ممكن حتى يتصف بالكفاءة.

كما أن الحاجة إلى فردين أو أكثر لأداء العمل يمثل مطلب الثالث والأخير للإدارة. وذلك لأن المدير يعتمد على الأفراد لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

قبل منتصف الستينات كان الدور الرئيسي لإدارة الأفراد فى المنظمات يركز على الأنشطة الخاصة بتخطيط رحلات المنظمة، ووضع برامج زمنية للرحلات ، وتوفير الرعاية الصحية للعاملين وتسهيل الأعمال المتعلقة بالتعاقد مثل التسويات الخاصة بالمعاش ومكافأة نهاية الخدمة ، كما تحددت مسميات الإدارة التى تختص بشئون العاملين فى المنظمة طبقاً لتطور المفاهيم والمبادئ الخاصة بهذه الإدارة. فعلى سبيل المثال ظهرت عدة مسميات. "إدارة المستخدمين" ، "إدارة شئون العاملين" ، "إدارة شئون الأفراد" ، "إدارة الأفراد" ، "إدارة القوى البشرية" ، إلى أن تم حديثاً وفى الوقت الحاضر استخدام مسمى "إدارة الموارد البشرية".

وتجدر الإشارة إلى أنه فى بداية الأمر كانت النظرة للوفود "كمستخدم" فى حين أنه خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ومع بداية الألفية الثالثة وحين تم استخدام مسمى إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر للعاملين على أنهم "رأس مال عقلى" لما لهم من قدرات عقلية وإبداعية تؤثر على ما تقدمه المنظمات للمجتمع من مخرجات.

وفى الوقت الحاضر اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية قصوى نظراً لأنها تختص بإدارة أهم وأعلى موارد المنظمة ، كما أن لها دور فعال فى المشاركة فى عملية التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة وتحقيق ميزة وقدرات تنافسية للمنظمة فى بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الرئيسية بالمنظمة والتي تتكامل وتتفاعل مع الأنظمة الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة. كما أن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يتطلب ممارسة مجموعة من الأنشطة المتكاملة ، والتي تشمل على ما يلى :

(أ) أنشطة تبدأ قبل الحياة الوظيفية للفرد مثل :

- التحليل والتوصيف الوظيفي.

- تخطيط القوى العاملة.

- الاختيار والتوظيف.

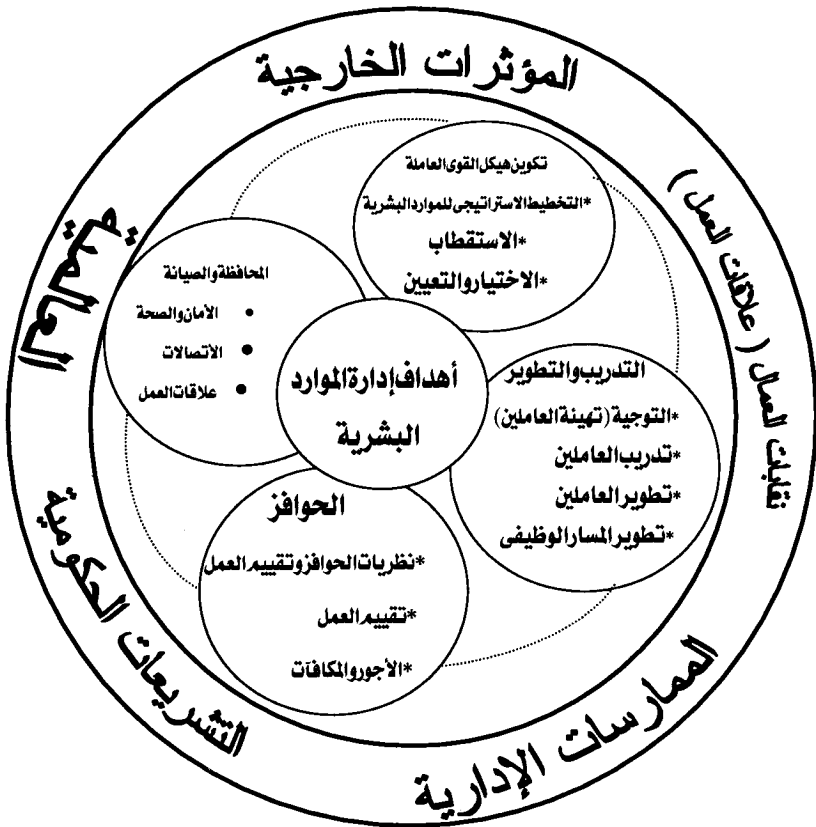
- تصميم العمل.

(ب) أنشطة تتم أثناء الحياة الوظيفية للفرد مثل :

- التدريب والتطوير .
- الأجور والحوافز والمكافآت .
- الترقية والنقل .
- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .
- الخدمات والرعاية الاجتماعية والنفسية .
- تطوير إنتاجية العاملين .
- تقييم كفاءة العاملين .
- تحقيق التكامل بين مصالح العاملين والمنظمة .

(ج) أنشطة تتم بعد انتهاء الحياة الوظيفية للفرد مثل :

- التسويات المتعلقة بالمعاش .
 - مكافأة نهاية الخدمة .
 - الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين الذين بلغوا سن التقاعد .
- *** ويوضح الشكل التالي الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والأنشطة الرئيسية الخاصة بها والعوامل الخارجية التي تؤثر فيها .



الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

وفيما يلي شرح موجز للمؤثرات الخارجية والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

أولاً: المؤثرات الخارجية :

يمكن تقسيم المؤثرات الخارجية إلى أربعة أقسام وذلك علي النحو التالي :

(أ) عالمية الأعمال :

تتصف البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال الآن بمتغيرات سريعة ومتلاحقة، وتتسم بالديناميكية والاتجاه نحو عالمية الأعمال وإزالة الحواجز بين الأسواق. والمنافسة الشديدة التي تتطلب حسن استخدام الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة بالإضافة إلي العمل علي التطوير والابتكار المستمر بما يحقق التميز والتفوق وضمان الاستثمار داخل الأسواق.

(ب) التشريعات الحكومية :

تؤثر التشريعات والضوابط القانونية علي جميع القرارات التي تتخذ داخل إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، هذا بالإضافة إلي تأثيرها علي جميع الإدارات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلي أن القوانين المنظمة للعمل داخل جمهورية مصر العربية تتمثل في قانون العاملين المدنيين بالدولة (قانون ٤٧)، وقانون العاملين بالقطاع العام (قانون ٤٨) وتتضمن هذه القوانين الأحكام الخاصة بالوصف الوظيفي والتعيين وقياس الأداء والترقية والأجور والإجازات ... الخ.

(ج) نقابات العمال:

يتمثل الدور الرئيسي لنقابات العمال في الوقت الحاضر في مساعدة العاملين في جميع الأمور الخاصة بهم مع إدارة المنظمة مثل ضمان توفير أجور عادلة، وتحديد ساعات العمل، والأمور الأخرى الخاصة بظروف العمل. هذا بالإضافة إلي العمل علي حل أي مشاكل تنشأ نتيجة وجود تعارض بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومما لا شك فيه أن نقابات العمال لها تأثير واضح علي جميع القرارات التي تتخذ داخل إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

(د) الفكر الإداري:

لتوضيح تطور الفكر الإداري وتأثيره علي إدارة الأفراد فيمكن التعرض بإيجاز لأثنين من المفكرين الذين كان لهم تأثير واضح في مجال إدارة الموارد البشرية، وهم: فريدريك تايلور،

وأيلتون مايو وركزت مدرسة الإدارة العلمية علي يد فريديريك تايلور الذي لقب بأبي الإدارة العلمية علي تحليل العمل وتحديد معايير دقيقة لكل جزء من جزئياته من حيث الزمن الذي يؤدي فيه والحركة التي تؤدي بها بما يضمن الوصول لأفضل الأساليب التي يمكن اتباعها لأداء العمل، مما يؤدي إلي زيادة الإنتاجية كأساس لأعداد الطرق.

وقد أعتبر تايلور الإدارة العلمية أفضل مدخل لزيادة الإنتاجية ودخل العمال. وبالرغم من أن تايلور وقد أكد علي معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز إلا أنه قد أهمل العوامل الإنسانية ومعنويات العاملين.

ومن جهة أخرى ظهرت مبادئ المدرسة السلوكية مع ظهور نتائج تجارب (هيرتورن) في شركة "ويسترن أليكتريك" الأمريكية التي قام بها أيلتون مايو مؤسس هذه المدرسة والتي اهتمت بدراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وحاجاته. وأكدت علي أهمية العلاقات الإنسانية، وأهمية التحفيز بواسطة الظروف المعنوية المحيطة بالعمل وأن الرضا عن العمل يؤثر علي الإنتاجية، كما أكدت علي أن التنظيم غير الرسمي له تأثير عام علي مستوي أداء العاملين.

ثانياً: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

(أ) تكوين هيكل القوي العاملة:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات هو تدبير الاحتياجات من القوي العاملة التي تتصف بكفاءة عالية قادرة علي تحقيق الأهداف المنشودة وذلك يتطلب القيام بما يلي:

التخطيط الإستراتيجي للقوي العاملة، تحديد المصادر التي يجب الاتصال بها وذلك لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر فيهم الصفات الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة، الاختيار والتعيين وذلك يتضمن القيام بهذه الخطوات لتقييم المتقدمين للوظيفة تشمل القيام بالاختبارات اللازمة وعقد المقابلات الشخصية، الكشف الطبي، ثم تعيين الأفراد الذين استطاعوا اجتياز جميع الاختبارات بنجاح. ونود الإشارة إلي أنه بمجرد الانتهاء من عملية تعيين الكفاءات داخل المنظمة، تبدأ الخطوة التالية الخاصة بالتدريب والتطوير.

(ب) التدريب والتطوير:

وذلك يتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، ثم تقييم التدريب. وتجدر الإشارة إلي أن الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلي

تحقيقه هو تهيئة العاملين الجدد داخل المنظمة بالإضافة إلي رفع مهارات وقدرات العاملين حتى يمكنهم إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

(ج) الحوافز:

وذلك يتضمن تحديد الأجور والحوافز المادية والمعنوية العادلة، والتي تساعد علي تحقيق رضا العاملين والعمل علي بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة.

(د) المحافظة والصيانة:

يجب علي إدارة الموارد البشرية توفير عوامل الأمان بالنسبة لظروف العمل وكذلك توفير الرعاية الصحية لجميع العاملين، وذلك لتحقيق هدف أساسي يتعلق بالمحافظة علي العمالة التي تتصف بالكفاءة، كما يجب عليها تصميم برامج فعالة للاتصال بالعاملين داخل المنظمة تهدف إلي نقل معلومات تساعد علي معرفة جميع الحقائق المتعلقة بالعمل وتؤدي في نفس الوقت إلي خلق اتجاه إيجابي من قبل العاملين نحو المنظمة مما يؤدي رفع مستوى الأداء وزيادة إنتاجية العاملين.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الرئيسي من الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية هو استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز، والمحافظة علي العاملين الذين يتوافر فيهم الصفات اللازمة لنجاح المشروع مثل: الاهتمام بنجاح المشروع والقدرة علي العمل في مجموعات، والمهارات الكمية وبصفة عامة هناك سبع وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية وهي:

(١) إمداد المنظمة بالكفاءات اللازمة والقادرة علي تحقيق أهدافها.

(٢) التأكد من ضمان استمرار إمداد المنظمة باحتياجاتها من العمالة المطلوبة.

(٣) العمل علي تطوير الأداء داخل المنظمة وذلك من خلال تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يضمن إنجاز الأهداف المنشودة.

(٤) المحافظة علي وجود تعاون وعلاقات طيبة بين العاملين في المنظمة وذلك لضمان أداء جميع أعمال المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(٥) تحديد سياسات عادلة خاصة بالأجور والحوافز المادية والمعنوية بالنسبة لجميع العاملين بما يضمن بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

(٦) توفير عوامل الأمان بالنسبة لظروف العمل هذا بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية لجميع العاملين بالمنظمة.

(٧) المحافظة على العاملين الذين يتوافر فيهم الصفات اللازمة لنجاح المنظمة.

التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية :

إن التنظيم الفعال لإدارة الموارد البشرية هو ذلك التنظيم الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت من المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وذلك بكفاءة وفعالية.

ويتأثر التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية بمجموعة من الاعتبارات مثل حجم المنظمة، والأنشطة المطلوب القيام بها والتي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا. ويوضح الشكل التالي التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.



الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

وفيما يلي شرح موجز للوظائف الأساسية التي يقوم بها كل قسم وذلك علي النحو التالي:

(أ) قسم التوظيف:

إن الدور الرئيسي لهذا القسم هو القيام بعملية استقطاب العمالة الجديدة. وهذا يعني الإعلان بطريقة صحيحة عن الوظائف المطلوبة بما يضمن أن يتقدم للوظيفة أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات والمعلومات والقدرات المناسبة. ثم قيام المتخصصين داخل القسم بمراجعة طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة واستبعاد طلبات الأفراد الذين لا يتوافر فيهم المواصفات الضرورية لأداء الوظيفة. أما الأفراد الذين يتوافر

فيهم مواصفات شغل الوظيفة يتم عقد اختبارات ومقابلات لهم حتى يمكن في النهاية اتخاذ قرار بتعيين أفضل الكفاءات من المتقدمين لشغل الوظيفة.

وتجدر الإشارة إلي أن الدور الرئيسي لقسم التوظيف ليس اتخاذ قرار التعيين فحسب، ولكن تنسيق الجهود مع الإدارة التنفيذية المعنية بالأمر. وبمجرد قيام مدير الإدارة التنفيذية المعنية باختيار أحد المرشحين يقوم قسم التوظيف بإنهاء جميع الأوراق والإجراءات الروتينية الخاصة بعملية تعيين الفرد.

(ب) قسم الأجور والمرتبات:

يختص هذا القسم بالقيام بعدة وظائف أساسية منها تحليل وتقييم الوظائف بغرض تحديد أهميتها النسبية داخل المنظمة وذلك بهدف وضع هيكل عادل للأجور والمرتبات لجميع العاملين بالمنظمة.

(ج) قسم التدريب والتطوير:

يختص هذا القسم بصفة أساسية بالعمل علي تطوير مستوي أداء العاملين داخل المنظمة. وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بما يضمن

تطوير قدرات ومهارات العاملين داخل المنظمة ويؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة.

(د) قسم علاقات العمل:

يختص هذا القسم بالعمل علي وجود تعاون وعلاقات طيبة بين العاملين في المنظمة، وذلك لضمان إنجاز جميع الأعمال المطلوبة بكفاءة عالية، هذه بالإضافة إلي توفير ظروف عمل آمنة للعاملين وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.

الخلاصة:

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الرئيسية بالمنظمة نظراً لتأثيرها الكبير علي قدرة المنظمة علي القيام بعملها وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تتوقف درجة كفاءة وفاعليه هذه الوظيفة علي مدي قدرتها علي إمداد المنظمة بالكفاءات اللازمة والقادرة علي تحقيق أهدافها.

إن الهدف الرئيسي من الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية هو استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز والمحافظة علي العاملين الذين يتوافر فيهم الصفات اللازمة لنجاح المشروع.

مثل: الاهتمام بنجاح المشروع والقدرة علي العمل في مجموعات والمهارات الكمية.

وتجدر الإشارة إلي أن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي:

- (١) إمداد المنظمة بالكفاءات المطلوبة.
- (٢) ضمان استمرار إمداد المنظمة باحتياجاتها من العمالة.
- (٣) تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- (٤) المحافظة علي وجود علاقات طيبة بين العاملين في المنظمة.
- (٥) وضع هيكل عادل للأجور والحوافز المادية والمعنوية بالنسبة لجميع العاملين.
- (٦) توفير ظروف العمل الآمنة للعاملين هذا بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.
- (٧) المحافظة علي العاملين الذين يتوافر فيهم الصفات اللازمة لنجاح المنظمة.

أسئلة للمراجعة:

١. وضح أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة. ثم حدد الأنشطة الأساسية إلى يجب أن تمارس داخل هذه الإدارة.
٢. وضح بالرسم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والأنشطة الرئيسية الخاصة بها والعوامل الخارجية التي تؤثر فيها.
٣. وضح بالرسم التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
٤. أذكر أهداف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

تحديد المهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة:

(١) ما هو المقصود بتحليل الوظائف؟

(٢) طرق تحليل الوظائف

(٣) الهدف من تحليل الوظائف.

(أ) توصيف الوظيفة.

(ب) متطلبات شغل الوظيفة.

(ج) تقييم الوظائف.

(٤) أهمية تحليل وظائف.

- الخلاصة.

- أسئلة للمراجعة.

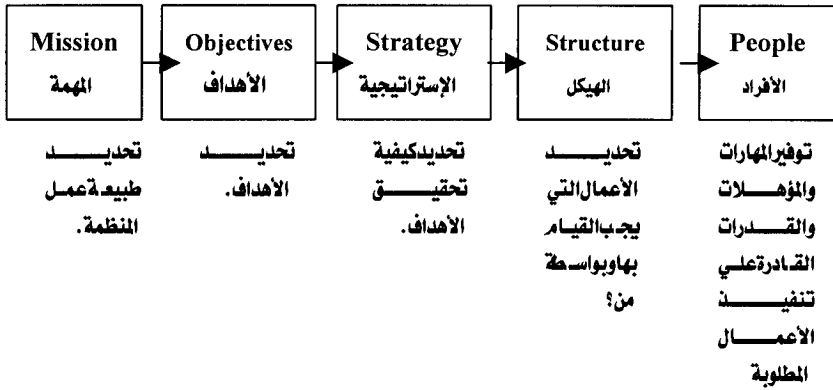
الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم الأنشطة الحيوية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. وذلك لأنه من خلال هذا النشاط فإن المنظمة تضمن أن لديها في المكان المناسب والوقت المناسب العدد الملائم والنوعية المطلوبة من القوي العاملة القادرة علي إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية حتى يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة. ولهذا فإن النشاط الخاص بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف العامة للمنظمة إلي أعداد ونوعيات من العمالة المطلوبة والقادرة عن تحقيق الأهداف المرجوة.

ولذلك فإنه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه العملية المتعلقة بربط الجهود الخاصة بتخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة. وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

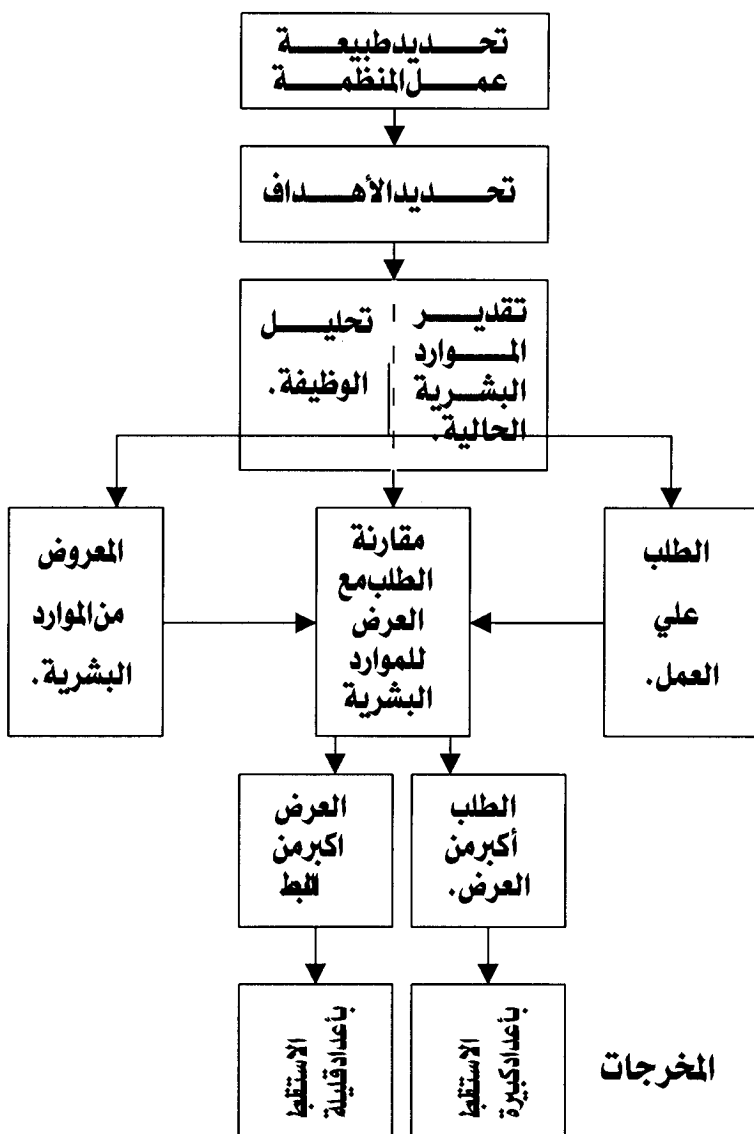


شكل يوضح عملية

ربط الموارد البشرية بالاتجاه الإستراتيجي للمنظمة

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

يوضح الشكل التالي الخطوات الضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك علي النحو التالي:



عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تحديد المهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة :

(١) ما هو المقصود بتحليل الوظائف؟

إن المهمة الأساسية للنشاط الخاص بتحليل الوظيفة هو توفير معلومات كاملة عن الوظيفة، وتحديد المؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها في الأفراد حتى يمكنهم إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يمثل الخطوة الأولى لتكوين هيكل ملائم إذ تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والإنسانية وقدرات الأفراد من القوي العاملة في المنظمة كما أنه مفيد في كافة المجالات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التدريب وتقييم الوظائف واختيار الآلات والأدوات المناسبة لإنجاز الأعمال وتحديد الأجور وفي الترقية والنقل.

(٢) طرق تحليل الوظائف :

هناك عدة طرق يمكن للمديرين استخدامها لجمع البيانات الأساسية عن الوظيفة وذلك لتحديد عناصر الوظيفة والمؤهلات الأساسية والمهارات والقدرات التي يجب توافرها في العاملين

حتى يمكن أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة عالية وكمثال لذلك تلك البيانات التي يتم جمعها عن واجبات الوظيفة لمعرفة العمليات المختلفة التي يؤديها العامل، والبيانات الخاصة بالآلات والأدوات المستخدمة لأداء العمل. وتجدر الإشارة إلي أن البيانات السابقة يمكن استخدامها لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة سواء من الناحية العقلية أو البدنية.

وفيما يلي نستعرض بإيجاز طرق جمع هذه البيانات:

(أ) طريقة الملاحظة:

طبقاً لهذه الطريقة يتم جمع البيانات عن طريق قيام محلي الوظيفة بملاحظة العاملين مباشرة أثناء قيامهم بالعمل أو عن طريق مراجعة فيلم يوضح ذلك. ويفضل استخدام هذه الطريقة إذا كان العمل بسيطاً.

(ب) طريقة المقابلات الشخصية:

طبقاً لهذه الطريقة لهذه يتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع العاملين والرؤساء. ويتم جمع البيانات باستخدام قائمة أسئلة خاصة بالوظيفة. وتفيد هذه الطريقة في تقدير متطلبات الوظيفة ولكنها تتطلب وقت طويل لإنجاز العمل المطلوب.

(ج) قائمة الاستقصاء:

وطبقاً لهذه الطريقة يتم إرسال قائمة الاستقصاء إلي المستقضي منهم، وهم في أغلب الأحوال فئة المشرفين والرؤساء الذين لديهم القدرة علي فهم الأسئلة والإجابة عليها بوضوح. وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها علي توفير معلومات وحقائق كاملة عن الوظيفة، ومن عيوبها عدم القدرة علي الحصول علي تفسير لبعض الإجابات بقائمة الاستقصاء. والشكل التالي يوضح قائمة الاستقصاء لتحليل الوظائف.

قائمة الاستقصاء لتحليل الوظائف

أولاً: تحليل العمل:

١. اسم الوظيفة: القسم: الإدارة:

٢. طرق أداء العمل والوسائل المستخدمة:

أ- ما هي واجبات الوظيفة؟

.....
.....

(تابع) قائمة الاستقصاء لتحليل الوظائف

ب - وضح أنواع المواد المستخدمة؟

.....

.....

ج - وضح الآلات والأجهزة والأدوات المستخدمة؟

.....

.....

د - الوسائل المستخدمة لأداء واجبات الوظيفة؟

.....

.....

هـ - ما هي المسئوليات المرتبطة بأداء الوظيفة؟

.....

.....

و - ما هي الأعمال التي تشرف عليها؟

.....

.....

ز - وضح الشخص المسئول عن الإشراف علي الوظيفة؟

.....

.....

(تابع) قائمة الاستقصاء لتحليل الوظائف

٣. الظروف المحيطة بالعمل:

أ - حدد موقع أداء الوظيفة داخل المنظمة ؟

.....

.....

ب - وضح الظروف الخاصة بالإضاءة والتهوية والضوضاء المحيطة بالعمل؟

.....

.....

ج - ما هي المخاطر المحيطة بأداء العمل؟

.....

.....

٤. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى بالمنظمة:

حدد الوظائف الأخرى التي يتم الاتصال بها من قبل الوظيفة؟ مع توضيح أسباب هذا الاتصال.

.....

.....

(تابع) قائمة الاستقصاء لتحليل الوظائف

ثانياً: تحليل الصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة:

٥. القدرات الجسمية:

أ- حدد الصفات الجسمية التي يجب توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة من حيث:

الصحة :

القوة:

٦. القدرات العقلية:

حدد المهارات التي يجب توافرها.

.....

.....

٧. الخبرات:

أ - المؤهل :

ب- التدريب :

ج- الخبرة:

٨. أي بيانات أخرى ترغب في إضافتها:

.....

.....

.....

(٣) الهدف من تحليل الوظائف :

هناك ثلاث مخرجات أساسية للعملة الخاصة بتحليل الوظائف وذلك بغض النظر عن الطريقة التي تم بها جمع البيانات الأساسية عن الوظيفة. وهذه المخرجات هي توصيف الوظيفة، متطلبات شغل الوظيفة، وتقييم الوظائف.

(أ) توصيف الوظيفة :

توصيف الوظيفة عبارة عن قائمة توضح العمل الذي يقوم به شاغل الوظيفة، وكيف يؤدي ذلك، وما هي ظروف العمل وبيئته، ولماذا يؤدي. وبمعنى آخر فهي تتضمن محتوى الوظيفة، وبيئة العمل والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ولهذا فإن النموذج الخاص بوصف الوظيفة يتضمن اسم الوظيفة، الواجبات التي تم إنجازها أو أداها ومتطلبات شغل الوظيفة وظروف العمل وبيئته هذا بالإضافة إلى سلطات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.

ويوضح الشكل التالي بطاقة وصف الوظيفة الخاص بأحد أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة.

كلية التجارة

أسم الوظيفة : عضو هيئة تدريس.

رقم الوظيفة :

الرئيس المباشر: رئيس قسم

وصف الوظيفة:

القيام بتدريس مقرر أو أكثر من المقررات المطلوب تدريسها بالكلية.

الواجبات والمسؤوليات:

- تحضير المادة العلمية المطلوبة والحالات العملية الخاصة بالموضوعات محل الدراسة.
- تفعيل المناقشات داخل قاعات الدراسة.
- إعداد الاختبارات والمشاركة في الأعمال الخاصة بها.
- توجيه طلاب الدراسات العليا فيما يتعلق بالبحوث التي يجب القيام بها.
- القيام بالأبحاث العلمية ونشر النتائج في المجالات العلمية المتخصصة.
- القيام بالإشراف الأكاديمي علي الطلبة.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات.
- تقديم الاستشارات الفنية للجهات الحكومية المختلفة.

الصفات المميزة للوظيفة:

فهم وإدراك الطرق العلمية الخاصة بالتدريس، مهارة عالية في الاتصال بالطلبة، القدرة علي استخدام الحاسب الآلي، هذا بالإضافة إلي القدرة علي أعداد قاعدة بيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

بطاقة لوصف الوظيفة

(ب) متطلبات شغل الوظيفة :

متطلبات شغل الوظيفة عبارة عن بطاقة توضح الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتي يمكن أداء الوظيفة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وبناء علي المعلومات التي يتم توفيرها من خلال عملية تحليل الوظيفة فإن متطلبات شغل الوظيفة تحدد المعلومات، المهارات، المستوي التعليمي، الخبرات، الشهادات العلمية، والقدرات التي يجب توافرها حتي يمكن إنجاز العمل بفاعلية.

وتجدر الإشارة إلي أن متطلبات شغل الوظيفة تمثل أحد الأدوات الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاختيار.

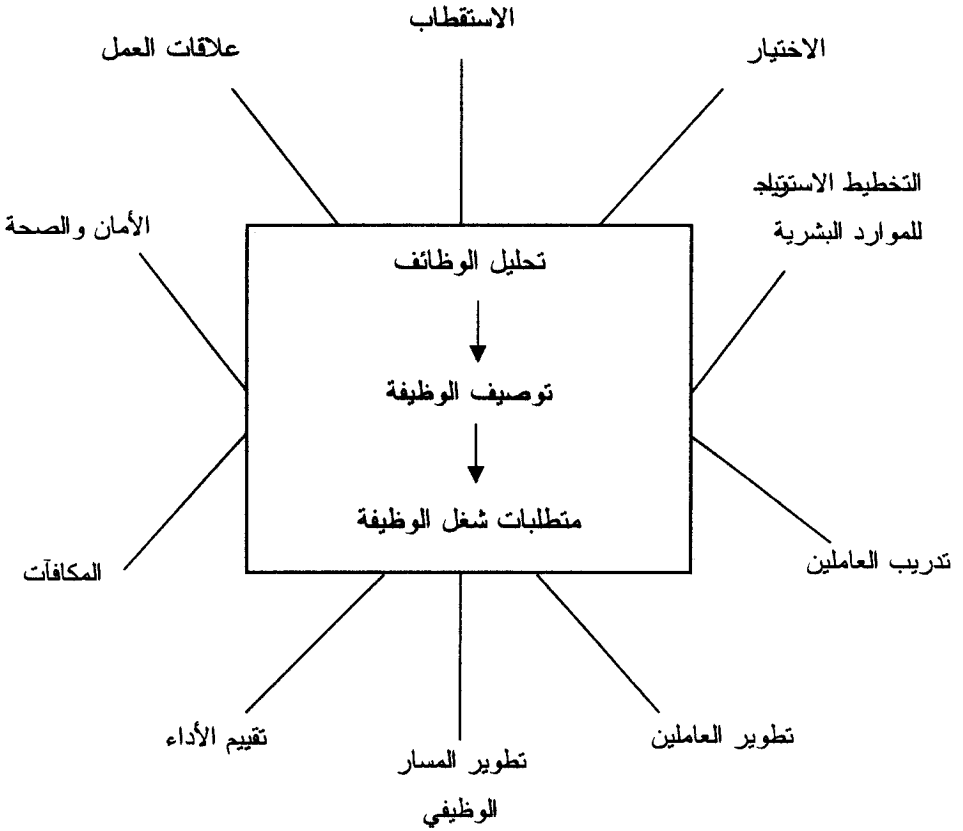
(ج) تقييم الوظائف :

يساعد تقييم الوظائف علي تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة. وترجع أهمية تقييم الوظائف إلي أنه يساعد الإدارة علي اتخاذ قرارات عادلة فيما يتعلق بمشكلة تحديد الأجور والحوافز العادلة للعاملين. ونود الإشارة إلي أن تحقيق ذلك يؤدي إلي تحقيق الرضا الوظيفي ويساعد علي خلق جو من

التفاهم والتعاون بين إدارة المنظمة والعاملين مما يؤدي إلي قيام العاملين ببذل أقصى الجهود الممكنة لزيادة الإنتاجية.

(٤) أهمية تحليل الوظائف :

لتوضيح أهمية تحليل الوظائف نود الإشارة إلي أن هناك ارتباط وثيق بين أداء الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية والعملية الخاصة بتحليل الوظائف. فالأنشطة الخاصة بالاستقطاب، والاختيار، والأجور والمكافآت، وتقييم الأداء تعتمد بشكل دائم ومستمر علي تحليل الوظائف. هذا بالإضافة أن هناك بعض الأنشطة الأخرى مثل التدريب والتطوير تعتمد علي تحليل الوظائف لتحديد المهارات والمعلومات والقدرات الضرورية التي يجب تنميتها لدي العاملين حتى يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك فإن تحليل الوظائف يمثل الخطوة الأولى لبناء إدارة موارد بشرية فعالة قادرة علي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. والشكل التالي يوضح العلاقة الوثيقة بين عملية تحليل الوظائف وجميع الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية:



شكل يوضح

العلاقة بين تحليل الوظيفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية

الخلاصة :-

يمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم الأنشطة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية . حيث يهتم هذا النشاط بتوفير العدد الملائم والنوعية المطلوبة من القوى العاملة القادرة على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية حتى يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة .

إن الهدف الرئيسى من القيام بتحليل الوظائف هو توفير معلومات كاملة عن الوظيفة ، وتحديد المؤهلات والمهارات والقدرات التى يجب توافرها فى الأفراد حتى يمكنهم إنجاز الأعمال المطلوبة بنجاح . كما ان هناك عدة طرق يمكن للمديرين استخدامها لجمع البيانات الأساسية عن الوظيفة وذلك لتحديد عناصر الوظيفة والمؤهلات الرئيسية والمهارات والقدرات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة ، وهذه الطرق هى :-

- طريقة الملاحظة .

- طريقة المقابلات الشخصية .

- قائمة الاستقصاء .

هناك ثلاث مخرجات أساسية للعملية الخاصة بتحليل الوظائف
وهي :

- توصيف الوظيفة .

- تحديد متطلبات شغل الوظيفة .

- تقييم الوظائف .

إن تحليل الوظائف يمثل الخطوة الأولى لبناء إدارة موارد
بشريه فعالة قادرة على إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد
البشرية الملائمة القادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

وذلك لأن القيام بجميع الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد
البشرية مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ،
والاستقطاب ، والاختيار ، والتعيين ، والتدريب ، وتطوير المسار
الوظيفي ، وتقييم الأداء ، وتحديد الأجور والمكافآت . يعتمد
بشكل أساسي على أداء عملية تحليل الوظائف بفاعلية .

أسئلة للمراجعة :

- ١- وضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ٢- وضح بالرسم الخطوات الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- ٣- ما هي الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل الوظائف.
- ٤- أذكر الهدف من القيام بتحليل الوظائف .
- ٥- تناول بالشرح: أهمية القيام بالنشاط الخاص بتحليل الوظائف بالنسبة للمنظمة .

الفصل الثالث

الاستقطاب والاختيار والتعيين

يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

أولاً: الاستقطاب

- العوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.

ثانياً: الاختيار والتعيين

- الخطوات التي يجب أتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد.
- الخلاصة.
- أسئلة للمراجعة.

الفصل الثالث

الاستقطاب والاختيار والتعيين

أولاً: الاستقطاب Recruitment:

أن العملية الخاصة بتدبير Procurement احتياجات المنظمة من العمالة الملائمة. يتطلب القيام بالأنشطة الأساسية التالية:

- الاستقطاب Recruitment
- الاختيار Selection
- التعيين Hiring

يقصد باستقطاب الأفراد العملية الخاصة بمحاولة جذب اكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة للتقدم لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة. وهي بذلك تمثل الخطوة التي تسبق عملية الاختيار.

العوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب:

هناك العديد من العوامل - القيود - التي تؤثر علي الجهود الخاصة بعملية استقطاب افضل الكفاءات التي يتوافر فيها مواصفات شغل الوظيفة وهذه العوامل هي:

(١) الصورة الذهنية عن المنظمة Image of the Organization :

تمثل الصورة الذهنية لدى المرشح لشغل الوظيفة عن المنظمة أحد العوامل المؤثرة علي عملية الاستقطاب. فإذا كانت الصورة الذهنية عن المنظمة لا تجذب المرشحين بدرجة كافية لأحد الأسباب التي تتعلق بسمعة الشركة أو غير ذلك فان ذلك سوف يؤثر بدرجة سلبية علي عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ويكون عدد المتقدمين قليل بدرجة كبيرة. وفي هذا الصدد نود الإشارة إلي أن أهم العوامل المؤثرة علي الصورة الذهنية عن الشركة تشمل: هيكل الأجور والمرتبات، ونظام الترقيات، مدي توافر ظروف عمل آمنة، هذا بالإضافة إلي المكافآت التي يحصل عليها العاملين عند انتهاء الخدمة.

(٢) جاذبية الوظيفة Attractiveness of the job :

تعتبر جاذبية الوظيفة العامل الثاني من العوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب. فإذا كانت الوظيفة تتصف بعدم الجاذبية فمن المتوقع أن يواجه القائم بعملية الاستقطاب صعوبات كبيرة للغاية عند محاولة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر فيهم صفات شغل الوظيفة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

(٣) السياسات الداخلية للمنظمة

Internet organizational policies

تمثل السياسات الداخلية للمنظمة مثل الترقية أحد العوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب. فإذا كانت سياسة الترفقيات داخل المنظمة تعطي الأولوية للأفراد داخل المنظمة للترقية وشغل الوظائف الشاغرة. فمما لا شك فيه أن هذه السياسة تعتبر أحد عوامل جذب الأفراد عند القيام بعملية الاستقطاب.

(٤) التأثيرات الحكومية : Government Influence

تعتبر التأثيرات الحكومية أحد العوامل الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عن دراسة العوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب. لذا يجب علي المنظمات مراعاة القوانين المتعلقة بعملية الاستقطاب لأن أي مخالفات تعرضها للمسألة القانونية.

(٥) تكلفة الاستقطاب Recruiting Costs

تمثل التكلفة الخاصة بالاستقطاب آخر العوامل المؤثرة علي الجهود الخاصة بالاستقطاب. ونود الإشارة إلي أن هذه التكلفة تكون في أغلب الأحوال مرتفعة إلي حد كبير.

مصادر الاستقطاب:

يمكن تقسيم المصادر التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة إلي مصدرين أساسيين.

المصدر الأول: يمثل المصادر الداخلية.

المصدر الثاني: يمثل المصادر الخارجية.

أ- المصادر الداخلية:

إذا كانت السياسة العامة للمنظمة تنص علي إعطاء الأولوية أولاً للعاملين داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، ففي هذه الحالة يتم الاعتماد علي المصادر الداخلية لشغل هذه الوظائف من خلال ترقية أو نقل الأفراد ونود الإشارة إلي أن هذه السياسة تحقق العديد من المزايا منها:

- إيجاد علاقات طيبة بين المنظمة والعاملين.
- تشجيع الأفراد الذين يتصفون بالطموح مع بذل أقصى الجهود الممكنة.
- تساعد علي إنجاز عملية الاختيار بدرجة عالية من النجاح، وذلك نتيجة توافر معلومات كاملة ودقيقة عن جميع العاملين بالمنظمة.

- انخفاض التكاليف الخاصة بعملية الاستقطاب وذلك بالمقارنة بتكاليف الاستقطاب عن الاعتماد علي المصادر الخارجية.
- الاستفادة من الخبرات السابقة للعاملين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لجميع الأمور المتعلقة بها.

ب- المصادر الخارجية:

تتضمن المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لاستقطاب الأفراد ما يلي:

- (١) الإعلانات.
- (٢) مكاتب التوظيف.
- (٣) الجامعات والكليات والمعاهد.
- (٤) نقابات العمل.
- (٥) المتقدمين العرضيين.
- (٦) توصيات العاملين بالمنظمة.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المصادر :

(١) الإعلانات Advertisements

تمثل الإعلانات في الصحف اليومية أو التليفزيون والإذاعة أو المجلات التجارية أو العلمية المتخصصة أحد أهم

المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها لجذب وترغيب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك لآتساع دائرة انتشارها. وتجدر الإشارة إلي أنه بالرغم من أن الإعلان في الصحف اليومية يمثل أحد أهم وأنجح الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد إلا أن اختيار الوسيلة المستخدمة يتوقف بصفة أساسية علي نوع الوظيفة المطلوبة.

وهناك ثلاثة عوامل أساسية لها تأثير علي معدل الاستجابة للإعلانات وهذه العوامل هي: الإفصاح عن أسم الشركة المعلنة وهذا يؤدي إلي زيادة معدل الاستجابة للإعلانات في حين أن عدم الإفصاح عن اسمها يؤدي إلي إرسال وإرسال الردود علي صندوق بريدي وذلك يؤدي إلي انخفاض معدل الردود والظروف المتعلقة بسوق العمل، هذا بالإضافة إلي تحديد مواصفات شاغل الوظيفة في الإعلان الذي يفيد في تحقيق تصفية ذاتية للمتقدمين نتيجة انسحاب جميع الأفراد الذين لا يتوافر فيهم الصفات المطلوبة.

٢. مكاتب التوظيف Employment Agencies :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لمكاتب التوظيف:

- مكاتب التوظيف العامة .
- مكاتب التوظيف الخاصة.

- المكاتب الاستشارية في مجال الإدارة.

ولقد تم هذا التصنيف علي أساس نوع العميل طالب الخدمة ونود الإشارة إلي أن الهدف الرئيسي المشترك بين الثلاثة أنواع هو تقديم خدمة التوظيف بمعنى إمداد الهيئات ومنظمات الأعمال بالكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمات المختلفة. لذا فإنها تمثل حلقة الوصل بين الكفاءات المتاحة (العرض) والطلب عليها من قبل المنظمات المختلفة (الطلب) في سوق العمل.

إن الصورة الذهنية عن مكاتب التوظيف العامة هي عدم قدرتها علي جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم مستويات عالية من المهارة والتدريب. وذلك لأن رؤية الأفراد طالبي التوظيف بالنسبة لهذه المكاتب أن قدراتها محدودة للغاية فيما يتعلق بتوفير وظائف جيدة تتطلب مهارات عالية، كما أن رؤية أصحاب الأعمال لهذه المكاتب أنها لا يتوافر لديها إلا أعداد محدودة للغاية من المتقدمين لشغل الوظائف الذين يتوافر لديهم مستويات عالية من المهارة والكفاءة. ولهذا فأن هذه المكاتب في أغلب الأحوال لديها القدرة علي جذب وتوظيف الأفراد حديثي التخرج والذين لا يتوافر لديهم مستويات عالية من المهارات والخبرات.

وفي جمهورية مصر العربية تقوم وزارة القوى العاملة بمهمة توفير فرص عمل وتوظيف الأفراد في جميع الأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال.

أن الاختلاف الرئيسي بين كل من مكاتب التوظيف العامة والمكاتب الخاصة هو الصورة الذهنية عن كل منها لدى العميل. وذلك لأن معظم الأفراد طالبي التوظيف وأصحاب الأعمال في سوق العمل يعتقدون أن مكاتب التوظيف الخاصة لديها القدرة علي توفير فرص عمل جيدة. كما أنها يتوافر لديها كفاءات بشرية قادرة علي إنجاز الأعمال بنجاح. ويمكن لهذه المكاتب أن تقوم بمجموعة من الخدمات الهامة مثل القيام بالإعلان عن الوظيفة، وعمل تصفية للمتقدمين لشغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة من قبل صاحب العمل، وتوفير ضمان لصاحب العمل وحفظ حقه في الاستغناء عن العامل خلال فترة تتراوح بين ستة شهور وسنة إذا لم يستطع العامل اجتيازه فترة الاختبار بنجاح وأداء الأعمال بكفاءة عالية. ونود الإشارة في هذا الصدد إلي أن أجور المكاتب الخاصة مقابل القيام بالخدمات السابقة يتم الحصول عليها أما من صاحب العمل أو من طالب التوظيف أو يتم الحصول عليها من كلا الطرفين ويتوقف ذلك علي ظروف العرض والطلب داخل سوق العمل.

النوع الثالث هو مكاتب الاستشارات الإدارية وهذا النوع قد بدأ انتشاره داخل جمهورية مصر العربية، وهي في حقيقة الأمر عبارة عن مكتب توظيف خاصة متخصصة. وهذه المكاتب متخصصة في إمداد المنظمة بمديرين لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارة الوسطي والعليا داخل المنظمة. ويتميز هذا النوع بالقدرة علي عمل تصفية أولية للمتقدمين وذلك للوصول إلي أفضل المتقدمين من حيث الكفاءة والفاعلية، كما أن له قاعدة عريضة من الاتصالات الداخلية والخارجية، هذا بالإضافة استخدام أسلوب البحث العلمي لأعداد المنظمة بأفضل الكفاءات داخل سوق العمل.

(٣) الجامعات والكليات والمعاهد

Institutions, Colleges, and Universities

تمثل الجامعات والكليات والمعاهد الفنية أحد المصادر الهامة التي يمكن من خلالها إمداد المنظمات باحتياجاتها من الأفراد المتميزين، وهم أوائل الخريجين حديثي التخرج ولذلك يجب علي منظمات الأعمال المحافظة علي علاقات طيبة مع هذا المصدر حتي تضمن توفير احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة.

(٤) تقابلات العمال:

ويمثل هذا المصدر أحد المصادر الهامة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لتدبير احتياجاتها من العمالة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة بها، ومن مزايا الاعتماد علي هذا المصدر انخفاض تكلفة عملية الاستقطاب.

(٥) المتقدمين العرضيين:

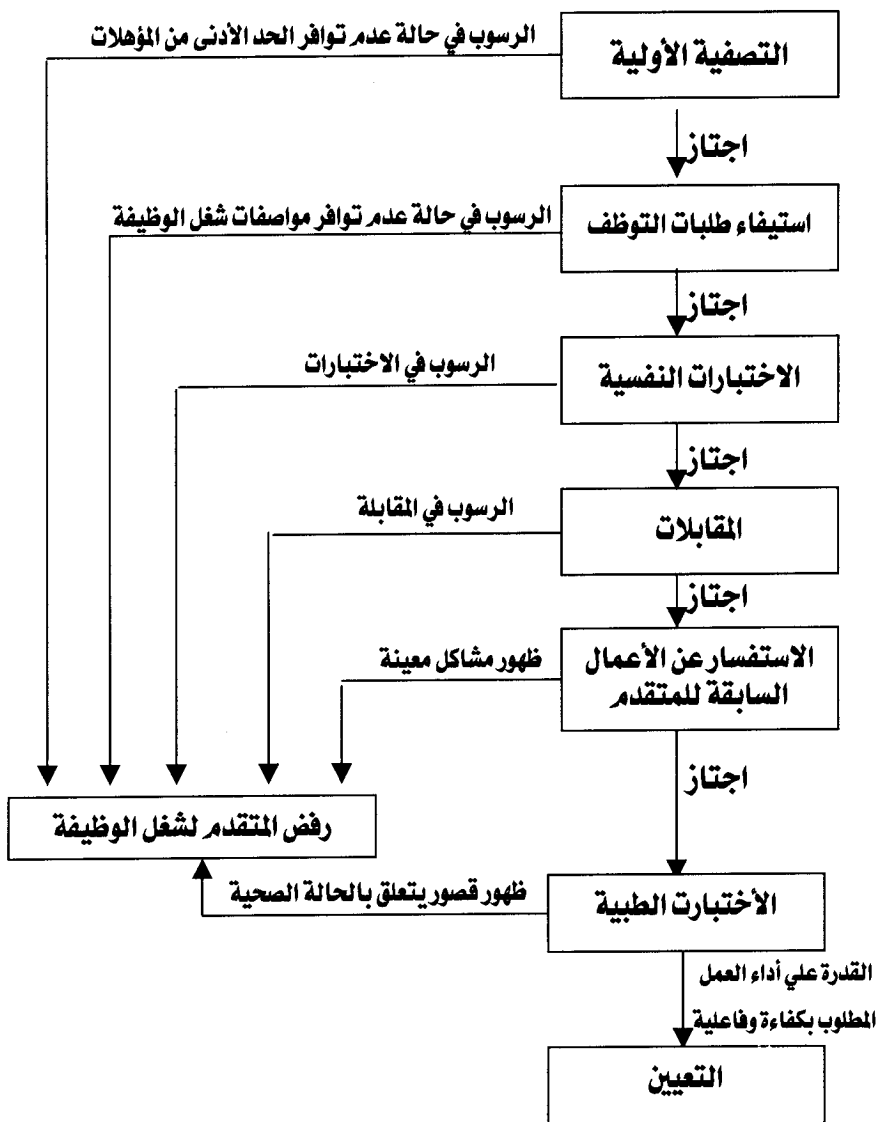
تمثل الطلبات التي يتقدم بها الأفراد للمنظمة للحصول علي فرص للتوظيف أحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها، وقد يتم ذلك أما من خلال إرسال خطاب بالبريد أو من خلال استيفاء البيانات الخاصة بطلب التوظيف الموجود بالمنظمة. وعندما تحتاج المنظمة إلي بعض الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة تقوم بمراجعة هذه الطلبات لاختيار العمالة المطلوبة.

(٦) توصيات العاملين بالمنظمة:

تمثل توصيات العاملين بالمنظمة أحد المصادر الهامة والتي يمكن الاعتماد عليها لتدبير احتياجات المنظمة من العمالة المطلوبة. ومما لا شك فيه أن المنظمة في هذا الصدد تعتمد علي آراء العاملين الذين يتمتعون بسمعة طيبة وتثق المنظمة في آرائهم وقدراتهم.

ثانياً الاختيار والتعيين:

إن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو اختيار الكفاءات التي يتوافر لديها مواصفات شغل الوظيفة بحيث تستطيع أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية. ويوضح الشكل التالي الخطوات التي يجب إتباعها عند القيام بعملية الاختيار:



شكل يوضح

الخطوات التي يجب اتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد

يوضح الشكل الخاص بالخطوات التى يجب اتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد. أن هناك سبع خطوات أساسية يجب على المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة اجتيازها بنجاح حتى يمكنهم التعيين فى الوظيفة والفوز بها . ومما لا شك فيه ان عدم قدرة المتقدم لشغل الوظيفة على اجتياز اى مرحلة من المراحل السبع المحددة فانه يتم استبعاده على الفور . وهذه المراحل هى :

(١) التصفية الأولية .

(٢) استيفاء طلبات التوظيف .

(٣) الاختبارات النفسية .

(٤) المقابلات .

(٥) الاستفسار عن الأعمال السابقة للمتقدم .

(٦) الاختبارات الطبية .

(٧) التعيين .

وفيما يلى شرح موجز لكل مرحلة من المراحل السابقة .

(١) التصفية الأولية :

أن الهدف الأساسي من عقد مقابلات أولية هو استبعاد الأفراد الذين لا يتوافر لديهم مواصفات شغل الوظيفة. وهناك عدة عوامل يمكن الاعتماد عليها لتحقيق هذا الهدف منها : الخبرات

السابقة ، والمؤهلات العلمية هذا بالإضافة إلى شخصية المتقدم للوظيفة ومظهره العام . وفى هذا الصدد نود الإشارة الى ان عقد مقابلات للتصفية الأولية تمثل فرصة ممتازة لاعطاء المتقدمين للوظيفة فكرة عامة عن واجبات الوظيفة هذا بالإضافة الى هيكल الأجور والمرتبات داخل المنظمة .

(٢) استيفاء طلبات التوظيف .

إن الأفراد الذين استطاعوا اجتياز مرحلة التصفية الأولية بنجاح يطلب منهم استيفاء طلب التوظيف . وتجدر الإشارة إلي ان طلبات التوظيف يراعى عند تصميمها ان توفر لمتخذ القرار بيانات أساسية عن طالبي التوظيف مثل :

- الاسم .
- العنوان .
- الوظيفة التي يرغب فى الالتحاق بها .
- السن .
- الحالة الاجتماعية .
- المؤهل العلمى .
- الخبرات العملية السابقة موضحاً بالتفصيل الواجبات والمسئوليات التى تحملها الفرد طبقاً لفترات زمنية محددة.
- الخبرات التدريبية .

وفيما يلي نموذجاً لطلب التوظيف الذى يستعمل بواسطة أحد المنظمات :

طلب التوظيف

يحرر بمعرفة الطالب وبخط يده

صورة

الاسم:

تاريخ الميلاد:

محل الميلاد:

الجنسية: (الحالية/ (السابقة/ (

عنوان الإقامة الدائم:

بتاريخ

جهة صدورها

رقم البطاقة: (الشخصية/عائلية) رقم

الحالة الاجتماعية:

اسم الزوج أو الزوجة:

جنسية الزوج أو الزوجة:

عدد الأبناء:

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

المعاملة العسكرية:

أيه ملاحظات أخرى:

.....
.....

٢٨ (تابع) طلب التوظيف

هل سبق التقدم للعمل بالشركة؟ بتاريخ:

أسماء العاملين بالشركة الذين تعرفهم؟

المؤهلات الدراسية :

الفترة الزمنية		اسم الكلية / الجامعة وعنوانها	المؤهل الدراسي
إلى	من		

أية شهادات أو دورات تعليمية أخرى :

اللغات التي تجيدها :

برجاء ذكر أسماء شخصيات يمكن الرجوع إليها في شأن صاحب الطلب :

(تابع) طلب التوظيف

الوظيفة وعنوان العمل الحالي

الاسم

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

الخبرة الوظيفية :

الفترة الزمنية		اسم المدير المباشر	الشركة وعنوانها	نوع الوظيفة
إلى	من			

(تابع) طلب التوظيف

لماذا ترغب في ترك الوظيفة الحالية؟

.....

.....

الدورات التدريبية الخاصة التي اشركت بها :

نوع التدريب	المؤسسة التي قامت به	المكان والتاريخ

الحالة الصحية (نرجو ذكر إذا كان الطالب مصاب بأي عجز)

.....

.....

الجوائز التقديرية :

نوع الجائزة	المؤسسة التي قدمتها	سبب الحصول عليها	التاريخ

(تابع) طلب التوظيف

أقر بأن المعلومات والبيانات المذكورة في هذا الطلب صحيحة وأتحمّل
مسئولية الوثائق والمستندات المؤيدة لذلك عند طلبها من الجهات
المسئولة بالشركة.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

(٢) الاختبارات النفسية Psychological Test :

تهدف هذه الاختبارات إلي التعرف على مدى توافر بعض الصفات التي يجب توافرها في الأفراد حتى يستطيعوا أداء الوظيفة بنجاح .

ونعرض فيما يلي أهم الاختبارات النفسية التي يتم استخدامها في هذا العدد :

- اختبارات الذكاء Tests of Mental :

تبدو أهمية هذه الاختبارات في إنها تمكن المنظمة من التعرف على قدرات الأفراد فيما يتعلق بالقدرة على التعلم السريع للوظيفة ، وتحديد مستوى الكفاءة في أداء بعض الأعمال ، والتنبؤ بمعدل دوران العمل هذا بالإضافة الى مدى صلاحية الفرد الى الترقية وشغل الوظيفة الشاغرة داخل المنظمة .

- اختبارات الاستعداد والقدرة الى التعلم Tests of Ability :

يهدف هذا النوع من الاختبارات الى تحديد استعدادات وقدرات الأفراد على التعلم . وتظهر أهمية هذه الاختبارات في أنها تمكن المنظمة من استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم القدرة

على التعلم واكتساب المهارات الإنسانية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح .

- اختبارات الأداء Tests of Achievement :

تهتم هذه الاختبارات بقياس الكفاءة الإنتاجية للأفراد فيما يتعلق بكميات الإنتاج ومستوى جودته . وتظهر أهميتها في انه يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي عند اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية أو النقل .

- اختبارات الميول Interest tests :

هناك اتفاق بين معظم المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية على ان كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المطلوبة لا يتوقف فقط على قدراتهم وخبراتهم السابقة . وانما يتوقف أيضاً على ميولهم تجاه هذه الأعمال وفي هذا الصدد نود الإشارة إلى أن الأفراد الذين لديهم ميول إيجابية تجاه أعمالهم يكونوا أكثر استعداداً لبذل أقصى الجهود الممكنة لإنجاز الأعمال المطلوبة بنجاح ، كما ان ذلك يساعد أيضاً على انخفاض معدل دوران العمل في المنظمة .

- اختبارات الشخصية Personality tests :

تهتم هذه الاختبارات بقياس قدرات الأفراد على حسن التصرف طبقاً للظروف التي يتعرضون لها ، وتظهر أهميتها عند اختبار المتقدمين لشغل وظائف إشرافية وقيادية شاغرة داخل المنظمة ، وذلك لأنها تساعد على تحديد قدرات الأفراد على القيام بالوظائف الإشرافية والقيادية المطلوبة .

- المقابلات Interview :

أن الهدف الأساسي من استخدام مقابلات الاختيار خلال هذه المرحلة هو القيام بعمل تقييم شامل للمتقدمين - الذين اجتازوا المرحل السابقة بنجاح - من حيث الشخصية والمظهر العام والتعرف على بعض الصفات الخاصة بهم حتى يمكن اتخاذ قرار سليم فيما يتعلق باختيار الأفراد الذين يتوافر لديهم القدرة على أداء العمل بنجاح طبقاً للمعايير المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة .

وتجدر الإشارة إلى أن المقابلات الشخصية هي أكثر الطرق استخداماً لاختبار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وتعتبر المقابلة الشخصية طريقة فعالة للحصول على معلومات محددة مطلوبة للشركة ، هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدامها بنجاح للحكم على الأفراد فيما يتعلق ببعض الأمور مثل القدرة على الاتصالات الشفهية ، أخلاقيات الأفراد ومظهرهم الشخصي ، ومواقف الأفراد تجاه بعض الأمور ، وملاحظة ردود الأفعال بالنسبة للمشاكل التي يؤخذ رأيهم فيها الخ .

ويلاحظ أن كثير من التعديلات - خلال السنوات السابقة قد أدخلت على هذه الطريقة مما أدى إلى زيادة الاعتماد على نتائج المقابلة ، كما ان طرق جديدة مثل المقابلات النمطية . Patterned interview والمقابلات غير الموجهة. Non-Directive interview قد تم استخدامها بنجاح ملموس.

وتهدف المقابلات الشخصية بصفة عامة إلى اختبار مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة ، وإعطائهم معلومات عامة عن الشركة وسياساتها المختلفة ، والتأكد من صحة البيانات التي تم جمعها في المراحل السابقة هذا بالإضافة إلى محاولة كسب ثقة المتقدمين للوظيفة .

وفى هذا الصدد تجدر الإشارة إلى انه يجب على المقابل محاولة إزالة جو الرهبة والتوتر لدى طالبي التوظيف (المستقصى منهم) حتى يمكن الحصول منهم على كافة المعلومات المطلوبة ويمكن ان يتحقق ذلك بأن يبدأ المقابلة الشخصية بتوجيه مجموعة من الأسئلة الافتتاحية التي قد تتعلق مثلا بالخلفية العلمية والحالة العائلية لطالبي التوظيف . كما يجب على المقابل أيضاً محاولة إقناع طالبي التوظيف بأهمية المنظمة والمزايا العديدة التي يمكن الحصول عليها فى حالة العمل بالمنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أن أكثر الطرق الشائعة الاستخدام لإجراء المقابلات الشخصية هي طريقة المقابلة النمطية وطريقة المقابلة غير المواجهة . وفى حالة المقابلة النمطية يقوم المقابل باستخدام قائمة استقصاء نمطية توجه إلى طالبي التوظيف لاستنباط المعلومات الجوهرية المطلوبة كما يقوم المقابل بتسجيل تلك المعلومات أولاً بأول أو بعد انتهاء المقابلة وذلك حسب الظروف . أما فى المقابلة غير المواجهة فان المقابل لا يعتمد على استخدام قائمة استقصاء نمطية بل يعتمد على عدد قليل من الأسئلة يراد مناقشتها مع طالبي التوظيف . ومن الممكن ان يوجه السؤال الى طالبي التوظيف بطريقة تختلف من شخص لآخر .

وفى هذه الطريقة فان طالبي التوظيف يتم تشجيعهم واعطائهم الفرصة الكاملة للتحدث بحرية تامة عن ارائهم وخبراتهم والخطط المستقبلية الخاصة بهم مما يؤدى الى الكشف عن أعماق شخصيات طالبي التوظيف .

(٥) الاستفسار عن الأعمال السابقة للمتقدم

تختص هذه المرحلة بالاستفسار عن الأعمال السابقة للمتقدمين ، ويتم ذلك من خلال الاتصال بأصحاب العمل السابقين وذلك للحصول على معلومات تتعلق بمستوى أداء الأفراد وكفاءتهم وسلوكهم ومدى تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم ، هذا بالإضافة إلى تاريخ التحاقه بالعمل وأسباب تركه له .

(٦) الاختبارات الطبية Physical Examination

تقوم المنظمات المختلفة بعمل الاختبارات الطبية لجميع طالبي التوظيف، وذلك للتعرف على حالتهم الصحية. لان الصحة الجيدة تعتبر أحد العوامل الهامة التى تساعد المتقدم على إنجاز الأعمال المطلوبة بنجاح. ويلاحظ أنه بسبب التكاليف العالية التي يحتاجها إجراء مثل هذه الاختبارات فان أغلب الشركات تؤجل إجراؤها ألي أخر عملية الاختيار حتى يتم توفير كثيراً من الجهد والمال ونتجنب فى نفس الوقت إجراء اختبارات طبية لبعض المتقدمين ممن لا يتوافر فيهم صفات شغل الوظيفة .

(٧) التعيين

فى حالة اجتياز المتقدمين للوظيفة جميع المراحل السابقة بنجاح . يتم إعداد قائمة بأسماء الناجحين الذين يصلحون لإنجاز الأعمال المطلوبة ، على ان يتم ترتيبهم طبقاً لنتائجهم ، ثم يتم اختيارهم طبقاً للعدد المطلوب وحسب أولوياتهم ، على ان يتم تعيينهم لفترة زمنية محددة تحت الاختبار . فإذا اثبتوا كفاءة عالية وقدرة على أداء الأعمال المطلوبة بنجاح يتم إدراج أسمائهم فى سجلات المنظمة بصفة نهائية .

الخلاصة :

أن العملية الخاصة باستقطاب واختيار وتعيين الأفراد هي أحد المهام الرئيسية التى يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام بها بعناية شديدة حتى تضمن المنظمة الحصول على احتياجاتها من الأفراد القادرين على اتجار الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

يقصد باستقطاب الأفراد العملية الخاصة بمحاولة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة للتقدم لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة . وهناك العديد من العوامل التى تؤثر على الجهود الخاصة باستقطاب . وهذه العوامل هي :

- أ- الصورة الذهنية عن المنظمة .
- ب- جاذبية الوظيفة .
- ج- السياسات الداخلية للمنظمة .
- د- التأثيرات الحكومية .
- هـ- تكلفة الاستقطاب .

كما أن هناك مصادر عديدة يمكن الاعتماد عليها لاستقطاب الأفراد ، وهذه المصادر تشمل ما يلي :

أ- المصادر الداخلية .

ب- المصادر الخارجية وتتضمن :

- (١) الإعلانات .
- (٢) مكاتب التوظيف .
- (٣) الجامعات والكليات والمعاهد .
- (٤) نقابات العمال .
- (٥) المتقدمين العرضيين .
- (٦) توصيات العاملين بالمنظمة .

من جهة أخرى فإن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو اختيار الكفاءات التي يتوافر لديها مواصفات شغل الوظيفة بحيث تستطيع أداء العمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية .

هناك سبع خطوات أساسية يجب على المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة اجتيازها بنجاح حتى يمكنهم التعيين فى الوظيفة. هذه المراحل هى :

- (١) التصفية الأولية .
- (٢) استيفاء طلبات التوظيف .
- (٣) الاختبارات النفسية .
- (٤) المقابلات .
- (٥) الاستفسار عن الأعمال السابقة للمتقدم .
- (٦) الاختبارات الطبية .
- (٧) التعيين .

أسئلة للمراجعة :

- ١- وضح ما هو المقصود بعملية الاستقطاب ؟ ثم أذكر أهم العوامل التي تؤثر على الجهود الخاصة بالاستقطاب ؟
- ٢- تناول بالشرح والتحليل أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لاستقطاب الأفراد .
- ٣- تناول بالشرح والتحليل الخطوات التي يجب اتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد .
- ٤- أرسم شكل يوضح الخطوات التي يجب اتباعها عند اختيار وتعيين الأفراد .
- ٥- تناول بالشرح والتحليل أهم الاختبارات النفسية التي يمكن الاعتماد عليها عند اختيار وتعيين الأفراد .

الفصل الرابع

التدريب

- تعريف التدريب.
- مزايا التدريب.
- مراحل عملية التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وضع أهداف التدريب وتصميم البرامج التدريبية.
- تقييم بدائل التدريب المتاحة.
- اختيار أسلوب التدريب.
- القيام بالتدريب.
- تقييم نتائج التدريب.
- الخلاصة.
- أسئلة للمراجعة.

الفصل الرابع

التدريب

تتميز دول العالم اليوم - في ميدان الأعمال - بعدة خصائص أهمها ازدياد عدد المنظمات والمؤسسات والمصالح وكبر أحجامها وتنوع أهدافها ووظائفها ومحاولة الاستفادة بما يتيح التطور التكنولوجي من آلات ومعدات جديدة وطرق وأساليب حديثة للعمل. وقد أحدث هذا التقدم تغييرات في الهياكل الوظيفية للمنظمات. هذا بالإضافة إلى ازدياد عدد السكان وانتشار التعليم وتنوع فروع تخصصاته. وما يتبع ذلك من زيادة حجم القوي العاملة للعمل في مهن ومجالات مختلفة.

ويؤدي وجود هذه العوامل وتفاعلها إلى زيادة درجة المنافسة في دوائر الأعمال الحكومية وغير الحكومية، والعمل على رفع كفاءتها الإنتاجية سواء في ميدان السلع أو الخدمات أو الأفكار، والتي تهدف في النهاية إلى إشباع حاجات الأفراد وزيادة درجة الرفاهية لهم. وتستخدم الإدارة في سبيل الوصول إلى هذا الهدف موارد بشرية ومادية تعمل على تنميتها وحسن استغلالها وتوجيهها.

وإذا كان التقدم لأي دولة مرهوناً باتباعها للطرق التكنولوجية في تنمية مواردها لزيادة إنتاجيتها وتحسين معدلاتها ورفع كفاءتها، فإن هذا التقدم مرهون أيضاً باستخدام العلم والتكنولوجيا في استثمار الموارد البشرية. وعلي هذا فإن القيادات الإدارية في أي منظمة عليها عبئاً ضخماً يتمثل في تخطيط القوي العاملة علي المدى القصير والأجل الطويل، وتدريب العاملين وتنميتهم حتي يمكن توفير العاملين الملائمين في الوقت المناسب وبالأعداد المطلوبة. وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم وتقابل دوافعهم وطموحهم.

وتجدر الإشارة إلي أن التدريب يمثل واحداً من أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم بنجاح في توفير الأعداد والنوعيات من الأفراد المؤهلين للقيام بمسؤولياتهم الفنية والمهنية والتخصصية والإدارية علي مختلف المستويات والنوعيات، كما أن القدرة علي المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد تحتاج إلي دفع أجور ومكافآت العاملين داخل المنظمات طبقاً للمهارات التي يكتسبونها وليست الوظائف التي يشغلونها.

ويعتبر التدريب من الوجهة الاقتصادية استثماراً للإنسان العامل في المنظمة الصناعية أو الخدمية، والذي يعتبر من أهم

عناصر الإنتاج فيها. وتشير جميع الدلائل إلى ضرورة الاهتمام الكبير بالتدريب، وذلك لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه. كما إن التدريب في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء. هذا بالإضافة إلى تنمية المهارات لرفع قدراتهم على التكيف مع العوامل التي لها تأثير على صحتهم، وترشيد السلوكيات لتتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة. كما يعد اختيار المدربين ذو الكفاءات الفنية والسلوكية العالية الذين لهم خبرة تامة بموضوع التدريب ولهم القدرة على توصيل المعلومات باقتناع وبطريقة واضحة، أهم شروط نجاح التدريب.

ومما لا شك فيه أن تنمية القوي الوظيفية وتطويرها في أي مجتمع بصفة عامة وفي المجتمعات النامية بصفة خاصة، ما هي إلا عملية تغير موجهة يجب أن يبدأ قبل شغل الوظيفة وبعدها وعند كل تغير وظيفي في المستويات الوظيفية المختلفة، لذا تهتم التنمية الموجهة للقوي العاملة بالتدريب السابق على شغل الوظيفة، لإعداد الكوادر الإدارية والفنية والتخصصية القادرة على القيام بأعباء العمل بكفاءة ومقدرة والصالحة لتولي الوظائف القيادية.

كما أن التدريب ليس عملية طارئة أو مؤقتة وليس ترفاً أو إضافة كمالية يمكن استخدامها أو الاستغناء عنها وفقاً للمعايير الشخصية أو الاهتمامات الذاتية للمديرين المسؤولين عن مواقع العمل، بل علي العكس فالتدريب وظيفة إدارية رئيسية مستمرة تمثل واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف التنظيمات وأن كانت بدرجات مختلفة بطبيعة الحال.

ولا يقتصر الأمر علي الحاجة إلي تدريب العاملين الجدد، بل انه من الضروري تدريب العاملين القدامي في حالة ترقيتهم إلي وظائف أعلى أو نقلهم إلي وظائف أخرى. فضلاً عن ذلك فإن العاملين الذين يستمرون في نفس الوظيفة يحتاجون إلي التدريب طبقاً للتغير والتطور في وظائفهم الحالية.

وليس أمام المنظمة أن تختار بين تدريب العاملين وبين عدم تدريبهم والاختيار الوحيد المتروك للإدارة هو أن يكون التدريب عملية عرضية غير مستمرة متروكة لظروف المحاولة والخطأ، أو أن تقوم الإدارة بإعداد برنامج تدريبي مخطط للعاملين، وبطبيعة الحال إذا كانت البرامج التدريبية لا تقوم علي أسس مخططة ومدرسة فلن يكون للتدريب أي فاعلية، ومن ثم يعتبر إسرافاً وضياعاً للجهود والأموال.

وتجدر الإشارة إلى التأكيد على أهمية النظر إلى التدريب باعتباره عملية مستمرة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منه. فمع التطورات الحديثة والثورة التكنولوجية التي تواجهها الشعوب تتولد الحاجة إلى مواكبة هذا التطور والتعرف على معطيات العصر وتسخيرها لخدمة المجتمعات البشرية. هذا بالإضافة إلى أن الحاجة إلى التدريب ليست قاصرة فقط على الدول النامية، ولكن الدول المتقدمة أيضاً وضعت سياسات تدريبية تطلعية، فمراكز التدريب تنتشر في بقاع الأرض وأعداد المتدربين بتزايد يوماً بعد يوم.

تعريف التدريب :

يعرف التدريب بأنه شكل من أشكال التعليم يهدف إلى تنمية القدرات والاتجاهات والمهارات المتخصصة للأفراد، مما يضمن زيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يتضح أن التعليم يعتبر أوسع نطاقاً من التدريب الذي يهدف في معظم الأحوال إلى تحقيق مزايا محددة تتعلق بتنمية قدرات الأفراد في مجال معين. في حين أن التعليم يقصد به

زيادة درجة المعرفة لدى الأفراد بالشكل الذي يؤدي إلي تطوير عاداتهم واتجاهاتهم.

مزايا التدريب:

وترجع أهمية التدريب إلي أنه يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتساعد البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتنفيذها بطريقة علمية علي تحقيق العديد من المزايا للمنظمة منها:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية بالمنظمة.
- تنمية وتطوير اتجاهات الأفراد داخل المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- خفض معدل دوران العمل ومعدلات الحوادث داخل المنظمة.
- توفير الاحتياجات من العمالة المطلوبة.

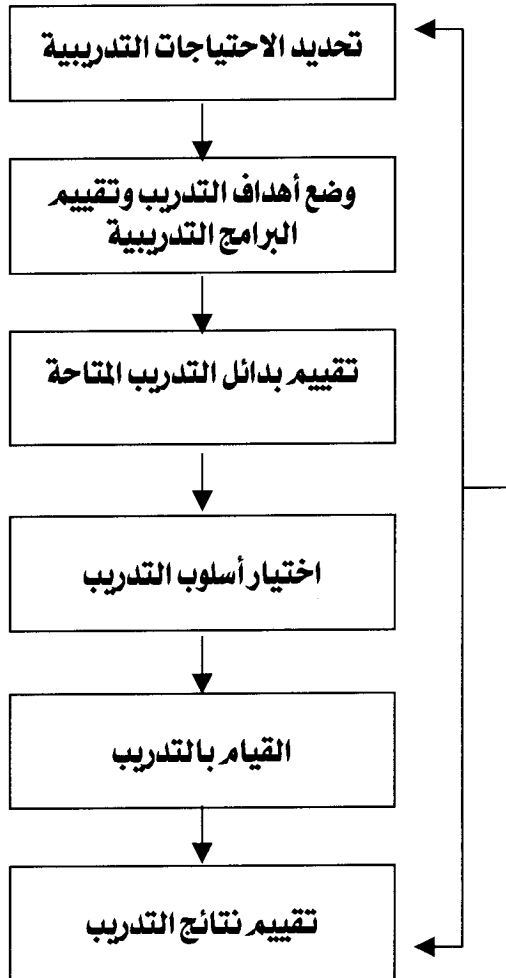
مراحل عملية التدريب :

يجب الاهتمام بمرحلة التخطيط للبرامج التدريبية لأن نجاح هذه البرامج وتحقيق الأهداف المرجوة منه يتوقف بدرجة كبيرة علي قدرة المنظمة علي إنجاز مرحلة التخطيط بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وتجدر الإشارة إلي أن عملية التدريب تتضمن المراحل التالية:

- (١) تحديد الاحتياجات التدريبية.
- (٢) وضع أهداف التدريب وتقييم البرامج التدريبية.
- (٣) تقييم بدائل التدريب المتاحة.
- (٤) اختيار أسلوب التدريب.
- (٥) القيام بالتدريب.
- (٦) تقييم نتائج التدريب.

ويوضح الشكل التالي المراحل السابقة:



شكل يوضح مراحل عملية التدريب

(١) تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى للعملية الخاصة بتدريب العاملين داخل المنظمة، وتركز هذه المرحلة بصفة خاصة علي تحديد القدرات والمهارات التي يجب تنميتها لدي الأفراد حتى يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك بعض المؤشرات التي تشير إلي أن هناك حاجة ملحة للتدريب منها:

- انخفاض معدلات الإنتاجية داخل المنظمة.
- ارتفاع معدل دوران العمالة.
- ارتفاع معدلات حوادث العمل داخل المنظمة.
- عدم قدرة الأفراد علي أداء الأعمال المطلوبة طبقاً للجدول الزمنية المحددة.

(٢) وضع أهداف التدريب وتصحيح البرامج التدريبية:

كما يتضح من الشكل السابق فإن الخطوة الثانية تشمل القيام بتحديد أهداف عملية التدريب. وبالرغم من أن أهداف برامج التدريب تختلف من منظمة لأخرى إلا أنه يمكن تحديد أكثر الأهداف شيوعاً لبرامج التدريب وذلك علي النحو التالي:

- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- تخفيض تكاليف الإشراف ومعدلات دوران العمالة.
- تحسين العلاقات بين المنظمة وكل من العاملين والعملاء.
- تحسين مستوى الإدارة الإداري.

هذا بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة، هناك بعض الأهداف الخاصة تتعلق بزيادة المعرفة والخبرة في عدة مجالات رئيسية مثل المنظمة منها، السوق وظروف المنافسة، الطرق والوسائل الفنية الحديثة المستخدمة في أداء الأعمال. من جهة أخرى يجب أن يتم تحديد الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية بالشكل الذي يلبي الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. وفي هذا الصدد نود الإشارة إلى أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها حتى يمكن تصميم برامج تدريبية فعالة قادرة على تنمية المهارات المختلفة لدى الأفراد وتتعلق هذه الأساليب بتحليل الوظائف داخل المنظمة حتى يمكن تحديد المهارات المختلفة التي يجب تنميتها لدى الأفراد مما يمكنهم من أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة عالية. كما أنها تتعلق أيضاً بدراسة الحركة والزمن لكل جزء من جزئيات العمل حتى يمكن الوصول إلى أفضل الأساليب التي يمكن أتباعها لأداء العمل

مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. هذا بالإضافة إلى تحليل المشاكل التي تواجه الأفراد عند أداء الأعمال المطلوبة، ويمكن من خلال هذا التحليل تحديد أفضل السبل لمواجهة هذه المشاكل والتغلب عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على تحديد تكلفة البرامج التدريبية. وهذه العوامل تشمل ما يلي:

أ - حجم العمل المطلوب اداة:

إن حجم التغيرات والتطورات المطلوب أحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك المتدربين للتغلب على المشكلات التي تفرض سير العمل. والإنتاج أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة تمثل نقطة البداية في تحديد تكلفة البرامج التدريبية. ولأن المدرب هو الشخص الذي لديه الكفاءة التخصصية والقدرة التدريبية والصفات الشخصية التي تعده لنقل المعلومات والخبرات إلى الغير، فالوقت المستنفذ من كل مدرب له تكلفة تزداد من شخص لآخر حسب خبرته.

ب- ميزانية التدريب :

أن تخصيص اعتمادات مالية، ومدي درجة استقرار هذه الاعتمادات في المنظمة للشئون التدريبية من العوامل الهامة التي

لها أثر علي تحديد تكلفة البرامج التدريبية، لذلك لابد في نهاية كل خطة تدريبية إجراء مقارنة بين المبالغ المخصصة للتدريب وبين الاحتياجات الفعلية لضمان تنفيذ الأنشطة التدريبية المختلفة.

ج- التنافس بين المكاتب المزاولة للنشاط:

يعتبر وجود سوق تنافسية بين المكاتب التدريبية المزاولة للنشاط التدريبي من ضمن العوامل التي يمكن أن تؤثر في تحديد تكلفة البرنامج التدريبي، وخاصة بالنسبة للمكاتب الصغيرة والحديثة العهد بمزاولة النشاط، أما بالنسبة للمكاتب الكبيرة ذات الشهرة الواسعة فان عامل المنافسة بالنسبة لها يعتبر قليل الأهمية لتحديد تكلفة البرنامج نظراً لأن هذه المكاتب لها عملاء ذات قدرة مالية كبيرة.

ونري أن وجود سوق تنافسية بين المكاتب التدريبية لا يجب أن ينعكس بالضرورة علي تخفيض قيمة تكلفة البرنامج، فالتنافس يجب أن يكون في جودة أداء الخدمة، وليس بالضرورة أن تؤدي التكلفة المنخفضة للبرنامج التدريبي إلي الفوز بالحصول علي أداء هذا البرنامج في جميع الحالات.

د- تدريب الوافدين من الدول العربية الشقيقة :

يعتبر تدريب الوافدين من الدول العربية الشقيقة، وما يتطلبه ذلك من أعداد برامج ذات طبيعة خاصة تتفق مع ظروف وطبيعة المنظمة في تلك الدول، من العوامل ذات التأثير في تحديد تكلفة البرنامج وخاصة ما تتطلبه هذه البرامج من تكلفة خاصة بها تتمثل في :

- تكاليف بدل السفر والانتقالات للمتدربين / المدربين.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
- مقدار الوقت المستنفذ في عملية التدريب.

هـ- التمتع بالإعفاء الضريبي :

تمثل فترة الإعفاء الضريبي ميزة لأصحاب المكاتب التدريبية في بداية حياتهم العملية، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى تخفيض التكاليف الممكن تحملها في سبيل مزاولة النشاط.

ونري أن هذا العامل قد لا يكون له تأثير قوي علي تحديد قيمة تكلفة البرنامج نظراً لأن عدد البرامج التي تحصل عليها المكاتب الحديثة في بداية مزاولة النشاط قليلة، وبالتالي قد تكون قيمة إيراداته في حدود الإعفاء المسموح به.

و- نوعية نشاط المنظمة طالبة الخدمة :

يمكن القول بأن نوعية نشاط المنشأة طالبة الخدمة قد يكون له تأثير على تحديد البرنامج التدريبي، فكثير من المكاتب التدريبية يتقاضون قيمة أقل من المعتاد إذا كانت الجهة طالبة الخدمة من المؤسسات التي لا تهدف إلي ربح، وذلك كمساهمة من أصحاب المكاتب في النشاط الاجتماعي لهذه المؤسسات. ويتوقف مقدار التخفيض الممنوح علي الحالة المالية والشهرة التي يتمتع بها مكتب التدريب.

ز- الاستعانة ببعض موظفي المنظمة طالبة الخدمة :

قد يستعين مكتب التدريب بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة لدي الجهة طالبة للخدمة مما يوفر بعض الوقت والجهد للجهة القائمة بالتدريب في حالة ما إذا قام المكتب بأداء مثل هذه الأعمال. وبالتالي فان أصحاب المكاتب التدريبية يأخذون ذلك في الاعتبار عند تحديد قيمة تكلفة البرنامج التدريبي لهذه العملية.

ح- المساومة علي التكلفة :

يعتبر عنصر المساومة حول التكلفة الخاصة بالبرنامج التدريبي من العناصر الهامة الذي له تأثير قوي علي تحديد قيمة التكلفة التي يتم الاتفاق عليها بين الجهة طالبة للخدمة والمكتب

المؤدي للخدمة، وخاصة إذا لم يكن المكتب القائم بالتدريب في البداية ليس لديه الخبرة الكافية في تقدير حجم العمل المطلوب أدائه أو الخدمة المطلوبة بدقة، كما أن الجهة الطالبة للخدمة لا تستطيع تحديد المقابل لما يتوقع الحصول عليه من خدمة.

لذلك يلجأ العميل (الجهة الطالبة للخدمة) إلى المساومة مع الجهة المقدمة للخدمة للحصول على الخدمة المتوقعة بأقل تكلفة ممكنة.

ط- مساعدات التدريب (الموقع ومستوي تجهيزاته) :

ويقصد بها مدي تنظيم وتنسيق عمليات النشر والمطبوعات اللازمة للتدريب وتنظيم المكثبات والأجهزة المستخدمة في العملية التدريبية.

كما يعتبر موقع المكتب (الجهة القائمة بالتدريب) من العوامل الهامة التي تؤثر على تكلفة البرنامج وخاصة إذا كان التدريب سوف يتم داخل الموقع، فوجود المكتب في موقع متميز يكلف الجهة القائمة بالتدريب مبالغ كبيرة تعتبر ضمن التكاليف غير المباشرة المتعلقة بمزاولة النشاط. كما ان مستوي التجهيزات أيضاً بالمكتب لها تكلفة تعتبر أيضاً من ضمن التكاليف غير

المباشرة بمزاولة النشاط. كل ذلك يؤثر علي تحديد تكلفة البرنامج، كما ان الجهة الطالبة للخدمة تراعي موقع المكتب ومستوي تجهيزاته عند تقدير قيمة تكلفة البرنامج.

د- المتابعة والتقييم:

يجب بعد وضع الخطة التدريبية وضع خطة لمتابعتها ترمي إلي التأكد من أن الخطة التدريبية تسير في الطرق المحددة لها، وإن كافة الأنشطة التدريبية تسير بانتظام لتحقيق أهداف هذه الخطة.

وتتقترن بعملية المتابعة ، عملية أخرى هامة وهي التقييم، وذلك لتقييم التدريب بقياس عائدة والتأكد من مدي الإنجازات التي تحققت فالمتابعة والتقييم من أهم عمليات النشاط التدريبي، إذ يتم عن طريقها قياس عائد التدريب والتعرف علي المشكلات والمعوقات التي صادفت تنفيذ الخطة.

لهذا يعتبر عنصر المتابعة والتقييم من العناصر الهامة التي تؤثر في تحديد تكلفة البرنامج التدريبي ويجب أخذها في الاعتبار عند تحديد التكلفة.

ك - مقدار الوقت المستنفذ في عمليه التدريب (مدة البرنامج) :

يرتبط الوقت المستنفذ في عملية التدريب بحجم العمل المطلوب أدائه كما أوضحنا سابقاً - ويرتبط أيضاً بساعات عمل المكتب وهيئة المكتب المعاونة ، ويعتبر الوقت المستنفذ في أعمال التدريب من أهم العوامل التي تؤثر علي تحديد تكلفة البرنامج التدريبي لأرتباطه بالعمل نفسه. ورغم ذلك فإنه أحياناً لا يعبر تعبيراً صادقاً في قيمة الخدمة المؤداة.

ل - الاستعانة بذوي الخبرات في التدريب :

لأن المدرب هو الشخص الذي لديه الكفاءة والقدرة التدريبية والصفات الشخصية التي تعده لنقل المعلومات والخبرات إلي الغير، لرفع كفاءته في أداء عمل معين، لهذا كان من العوامل الهامة التي تؤثر في تحديد تكلفة البرنامج التدريبي. كما أن هذا العامل له الأهمية القصوى لأنه من بين العوامل التي تؤثر في انتظام التدريب وفاعليته لذلك فهناك علاقة بين خبرة المكتب وشهرته وبين تكلفة البرنامج التدريبي. فكلما زادت خبرة وشهرة المكتب المؤدي للخدمة التدريبية، كلما ازدادت قيمة تكلفة البرنامج التدريبي.

م- التوقيت :

تتأثر أحياناً قيمة تكلفة البرنامج التدريبي بتوقيت تنفيذ البرنامج فهناك أوقات تمثل أوقات انشغال كامل لمعظم المكاتب التدريبية، وتقع عادة مع بداية السنة المالية وتحديد مخصصات التدريب. ويكون في ذلك الوقت زيادة في الطلب علي الخدمة التدريبية... لذلك فان الجهة التي تطلب الخدمة في ذلك الوقت يكون البرنامج أكثر تكلفة وذلك بسبب زيادة الطلب علي خدمات المكاتب التدريبية خلال هذه الفترة اضطرار هذه المكاتب إلي تدبير قوي إضافية أو تشغيل العاملين بها ساعات إضافية بمعدلات أجور أعلى.

ن- الشهرة والتمتع بسلوكيات المهنة :

إن المكاتب التي تزاوّل مهمة النشاط التدريبي تنتمي إلي نشاط له آدابه وسلوكياته يجب احترامه والحفاظ عليه ... وأول هذه السلوكيات هي احترام الجهة المؤدية للنشاط التدريبي لذاتها، لذلك لا يجب أن تقبل تكلفة أقل (منخفضة) تؤثر علي سلوكيات هذا النشاط، ولا تتناسب مع الوقت والجهد وحجم الأعمال المنفذة.

س- أهمية الخدمة للعميل :

عند تحديد قيمة تكلفة البرنامج التدريبي فان أهمية الخدمة للجهة الطالبة (العميل) يكون لها تأثير علي تحديد قيمة البرنامج، حيث يوافق العميل أو يرفض قيمة تكلفة البرنامج المطلوبة منه حسب أهمية الخدمة التي تؤدي له وعلي حسب المستويات والوظائف الإدارية المستهدف تزويدها بكل جديد في مجالات أعمالهم وتنمية مهاراتهم وإكسابهم الخبرة المطلوبة.

وتختلف أهمية الخدمة حسب خطة مركز التدريب ... وتنقسم البرامج التدريبية من حيث أهميتها إلي أربع مجموعات رئيسية كالتالي:

- مجموعة البرامج القيادية والإشرافية :

مثل: التأهيل للترقي - تنمية مهارات مديري الإدارات - تنمية مهارات رؤساء الأقسام بالوحدات - مسئولي شئون الأفراد - مسئولي الشئون المالية - مسئولي الشئون الإدارية - الاتجاهات الحديثة للتخطيط - اتخاذ القرارات.

- مجموعة البرامج التخصصية :

مثل : أخصائي تدريب - تنظيم وطرق عمل - تدريب وظائف شئون عاملين - علاقات عامة - التفتيش المالي والإداري

- تخطيط القوى العاملة - الرقابة وتقييم الأداء - دراسات الجدوى الاقتصادية - نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي في الإدارة - العاملين بمكاتب المتابعة - نظم التكاليف.

- مجموعة البرامج النمطية :

مثل : الإدارة المكتبية الحديثة - المحفوظات - إدارة المخازن - إدارة المشتريات - الحسابات - تنظيم وإدارة المكاتب - إدارة التسويق -

- مجموعة البرامج التقديمية :

مثل : - التقدمي لنظم المعلومات واستخدامات الحاسب الآلي في الإدارة.

- التقدمي لدارسة الجدوى الاقتصادية.
- التنشيطي لرؤساء وحدات التنظيم والإدارة.

ش- حجم ونوع المادة العلمية المطلوبة :

إن توفير المادة العلمية المطلوبة للبرنامج التدريبي يجب أن يتم بمعرفة متخصصين أكفاء حتى يتوفر الضمان الكافي لتغطية الاحتياجات التدريبية المختلفة التي يتطلبها البرنامج التدريبي لأي منشأة، وكذلك توفير المادة التطبيقية (العملية) والتي تتناسب مع طبيعة المتدربين ونوع البرنامج والهدف منه.

وحيث أن توفير المادة العلمية وتطبيقاتها يختلف من برامج لأخري، ويتم بواسطة أفراد لهم خبرة في هذا المجال، لذلك فهناك علاقة بين حجم المادة العلمية المطلوبة ومدى توافرها وبين تكلفة البرنامج التدريبي ... فتزداد تكلفة البرنامج كلما زادت حجم المادة العلمية المطلوبة.

(٣) تقييم بدائل التدريب المتاحة :-

إن الخطوة الثالثة فى العملية الخاصة بمراحل التدريب تتضمن القيام بتقييم بدائل التدريب المتاحة والتي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف التدريب . هناك العديد من طرق التدريب التى يمكن الاعتماد عليها عند التدريب ، ويلاحظ إن لكل طريقة مزاياها وعيوبها ، كما انه ليس هناك طريقة واحدة تصلح فى جميع الظروف والأحوال . هناك طريقتان رئيستان للتدريب .

الأولى : تتعلق بالتدريب الجماعى ، **والثانية :** تتعلق بالتدريب الفردى ، وسوف نناقش بإيجاز أكثر الطرق الشائعة الاستخدام فى مجال التدريب فى كل طريقة من الطريقتين السابقتين وذلك على النحو التالى :

أولاً : التدريب الجماعى : وتحقق هذه الطريقة للمنظمة مزايا عديدة منها : إنها تسمح بحدوث نوع من التفاعل بين

المتدربين ، هذا بالإضافة الى الاقتصاد فى الوقت والمال . وهناك العديد من الطرق التعليمية التى يمكن استخدامها فى حالة التدريب الجماعى منها :

طريقة المحاضرة Lecture : تعتبر من أكثر الطرق الشائعة الاستخدام فى حالة التدريب الجماعى وطبقاً لهذه الطريقة يقوم المدرب بإلقاء محاضرة على المتدربين لزيادة معلوماتهم عن موضوعات معينة مثل معلومات عن المنظمة ، السوق وظروف المنافسة الخ .

ويمكن أن يتبع المحاضرة جلسة تخصص للأسئلة والأجوبة وموضوع المقابلة مما يؤدى إلى وجود حوار بين المدرب والمتدربين . والمشكلة الرئيسية فى هذه الطريقة إنها تمثل اتصال من جانب واحد .

طريقة تمثل الأدوار Role Playing طبقاً لهذه الطريقة يقوم المدرب بشرح حالة معينة ثم يقوم باختيار شخصين من بين المتدربين يقوموا بتمثيل الحالة يقوم باقى المتدربين بالتعليق وانتقاد مستوى أدائهم ، وذلك تحت إشراف المدرب . ومن مزايا هذه الطريقة إن اغلب الأفراد يتعلمون قبول النقد من الآخرين كما انهم يدركون إن النقد البناء وسيلة جيدة للتعلم ، كما ان الشخص

الذى يوجه له نقد معين على مستوى أدائه غالباً ما يحاول فى المستقبل ان يتحاشي تكرار أداء العمل بنفس الأسلوب . هذا بالإضافة الى ان استخدام شرائط الفيديو فى تسجيل الحالة ثم إعادة عرضها على الأشخاص الذين قاموا بتمثيل الأدوار يساعد على النقد الذاتى الذى يعتبر مفيداً لتحسين مستوى الأداء.

طريقة المناقشة Discussion : وطبقاً لهذه الطريقة فان مهمة المدرب هو إدارة الجلسة حول موضوع المناقشة وإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المتدربين لإبداء الرأى وتبادل وجهات النظر . كما يمكن أيضاً وطبقاً لهذه الطريقة ان يعطى للمتدربين حالة عملية تتضمن بعض المشاكل ويطلب من المتدربين مناقشة الحالة واقتراح الحلول البديلة لمعالجتها . والميزة الرئيسية لهذه الطريقة فى إنها تسمح لجميع المتدربين بتبادل وجهات النظر حول موضوع المناقشة .

ثانياً : التدريب الفردى : ويعنى القيام بتدريب كل فرد من أفراد المنظمة على حده. وتناسب طرق التدريب الفردى المنظمات الصغيرة والتي ينخفض فيها معدل دوران العمالة ، والتي يوجد بها عدد قليل من المتدربين وتجدر الإشارة إلى ان أهم الطرق التعليمية فى حالة التدريب الفردى هي :

طريقة التدريب أثناء العمل on - the - job training

طبقا لهذه الطريقة فان المدرب يضيف للمتدرب حالات عملية معينة . ويشرح له الطرق المختلفة التى يمكن استخدامها بفاعلية لمواجهة هذه الحالات . بعد ذلك يقوم المدرب بإجراء عدة عمليات حقيقية أمام المتدرب ثم يناقشه فى كل عملية بعد الانتهاء منها ، بعد ذلك يقوم المتدرب بأداء العمل تحت إشراف المدرب الذى يقوم بمناقشته فى كل عملية بعد الانتهاء منها . وبالتدريج يستطيع المتدرب الاعتماد على النفس فى إتمام العمليات المطلوب القيام بها . ومن مزايا هذه الطريقة إنها تجمع بين كل من أسلوب المحاضرة والعرض والتدريب العملى والمناقشة .

طريقة الاجتماعات الفردية : وهى التى تتم بين المدرب والمتدرب وطبقا لهذه الطريقة يقوم المدرب والمتدرب بتحليل المشاكل ذات الاهتمام المشترك ، وتحديد أفضل الطرق التى يمكن استخدامها لمعالجتها .

طريقة المراسلة : وتستخدم هذه الطريقة فى حالة برامج التدريب الأولية المستمرة . وتعتبر هذه الطريقة طريقة مؤقتة للتعلم عندما يكون المتدربين منتشرين جغرافيا . وتجدر الإشارة الى ان نجاح استخدام هذه الطريقة يتطلب مهارة إدارية عالية .

(٤) اختيار أسلوب التدريب :

إن تقييم بدائل التدريب المتاحة في المرحلة السابقة سوف يمكن إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة من اختيار أسلوب التدريب الذي يناسب ظروف المنظمة . هذا الأسلوب يمكن ان يقوم على أساس استخدام اكثر من طريقة من طرق التدريب السابق الإشارة إليها . وتجدر الإشارة الى انه ليس هناك أسلوب تدريبي واحد يصلح في جميع الأحوال لكل المنظمات ، ولكن يجب على كل منظمة ان تحاول إنشاء وتطوير برامج تدريبية بما يتناسب ويتلاءم مع احتياجات ومتطلبات الأفراد العاملين بها .

(٥) القيام بالتدريب :

تتعلق هذه المرحلة بعملية تنفيذ أسلوب التدريب الذي تم اختياره في المرحلة السابقة . وتجدر الإشارة الى ان نجاح برنامج التدريب يعتمد على أربعة عوامل رئيسية يجب إدراكها بوضوح وهي :

- خلق مناخ صالح للتدريب .
- الاهتمام بمصدر معلومات التدريب فيما يتعلق بمدى ثقته في هذا المصدر والى أي مدى يتصف المصدر حسن السمعة .

- التأكد من وضوح المعلومات المقدمة للمتدربين .
- التأكد من أن جميع الأشخاص الذين تم اختيارهم للتدريب لديهم القدرة والرغبة فى التدريب والاستفادة من المعلومات المقدمة لهم .

(٦) تقييم نتائج التدريب :

تشمل هذه المرحلة عقد مقارنة بين النتائج المتوقعة وبين النتائج الفعلية. ويلاحظ إن الغرض الرئيسى من عملية التقييم هو محاولة معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين النتائج المتوقعة من التدريب والنتائج الفعلية ، وفى حالة وجود اختلافات ما هى الأسباب ؟

وكيف يمكن مواجهتها ؟ وتجدر الإشارة إلى إن تقييم نتائج التدريب عملية مستمرة يجب القيام بها من وقت لآخر .

الخلاصة :

تناولنا فى هذا الفصل موضوع التدريب وتم تعريف التدريب بأنه شكل من أشكال التعليم ، يهدف الى تنمية القدرات والاتجاهات والمهارات المتخصصة للأفراد ، مما يضمن زيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية بالمنظمة كما تم الإشارة الى عملية التدريب تتضمن ست مراحل أساسية وهى :

- (١) تحديد الاحتياجات التدريبية .
- (٢) وضع أهداف التدريب وتصميم البرامج التدريبية.
- (٣) تقييم بدائل التدريب المتاحة .
- (٤) اختيار أسلوب التدريب .
- (٥) القيام بالتدريب .
- (٦) تقييم نتائج التدريب .

أسئلة للمراجعة :-

- (١) وضح ما هو المقصود بالتدريب . ثم حدد أهميته بالنسبة للمنظمة ؟
- (٢) اشرح باختصار المراحل الرئيسية التي تتضمنها عملية التدريب ؟
- (٣) وضح بالرسم مراحل عملية التدريب ؟
- (٤) ما هي العوامل التي تؤثر على تكلفة البرامج التدريبية ؟
- (٥) تناول بالشرح والتحليل الطرق الرئيسية للتدريب ؟

الفصل الخامس

تقييم الوظائف وتحديد الأجور

- أهمية تقييم الوظائف.
- طرق تقييم الوظائف.
- أولاً: الطرق غير الكمية.
- ثانياً: الطرق الكمية.
- المبادئ الأساسية لنظام الأجور.
- النظم الأساسية للأجور والمرتبات.
- الخلاصة.
- أسئلة للمراجعة.

الفصل الخامس

تقييم الوظائف وتحديد الأجور

أهمية تقييم الوظائف :

يقصد بعملية تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى داخل المنظمة. كما تهدف إلي تحديد أجور عادلة بالنسبة لجميع وظائف المنظمة، مما يساعد علي إيجاد جو يسوده التعاون والتفاهم بين العاملين وإدارة المنظمة. لذلك فإن البرامج الخاصة بتقييم الوظائف يجب ان تزود بالبيانات المطلوبة حتي يمكن تحديد المكافآت بما يتناسب واحتياجات كل وظيفة من : التعليم والخبرة ودرجة الذكاء والمهارات البدنية والمسئولية ... الخ من الصفات المطلوبة للوظيفة.

ومما هو جدير بالذكر قد أوضحنا سابقاً إن البيانات التي تم تجميعها من خلال تحليل الوظائف يمكن استخدامها للقيام بتوصيف الوظائف وتحديد المواصفات الخاصة بشاغل الوظيفة، هذا بالإضافة إلي إمكانية استخدامها في عملية تقييم الوظائف.

ومن جهة أخرى فإن عملية تقييم الوظائف تعتمد بصفة أساسية علي القدرة علي تحديد المعايير التي يمكن استخدامها للوصول إلي ترتيب عادل للوظائف المختلفة داخل المنظمة. وفي هذا الصدد نود الإشارة إلي أن أغلب الخطط والبرامج الخاصة بتقييم الوظائف تعتمد علي عدة معايير أساسية عند ترتيب الوظائف مثل المسؤولية، المهارة، الجهد المبذول، هذا بالإضافة إلي ظروف العمل. كما أنه يمكن تقسيم كل معيار من المعايير الأساسية إلي عناصر دقيقة أكثر تخصصاً. فعلي سبيل المثال فإن المهارة يمكن قياسها من خلال الذكاء والقدرات العقلية اللازمة لأداء العمل، المعلومات المطلوب توافرها لدي الأفراد، المهارات الفنية أو اليدوية المطلوبة، هذا بالإضافة إلي القدرة علي التعلم.

طرق تقييم الوظائف :

هناك العديد عن الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الوظائف منها الطرق غير الكمية مثل طريقة الترتيب وطريقة الفئات والطرق الكمية مثل طريقة التقييم بالنقط.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الطرق:

أولاً : الطرق غير الكمية

أ- طريق الترتيب Ranking Method :

تعد هذه الطريقة من أسهل وأبسط الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الوظائف داخل المنظمة وتعتمد عند التقييم علي الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، الذي يقوم بترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية لذا فهي أقل أهمية نسبية طرق التقييم من حيث الدقة. كما أن القائم بالتحليل يعتمد علي بعض المعايير مثل المهارة، والجهد، والمسئولية، وظروف العمل عند ترتيب الوظائف.

ب- طريقة الفئات Classification Method:

تبدأ هذه الطريقة بتوصيف الوظائف ثم ترتيبها من أعلي إلي أسفل حسب أهميتها النسبية. ثم يتم تقسيم القائمة التي بها ترتيب الوظائف إلي عدة مستويات، بحيث يشمل كل مستوي علي مجموعة من الوظائف المتساوية من حيث الأهمية. ثم يتم تحديد نظام محدد للمكافآت داخل كل مستوى. وتجدر الإشارة إلي أن هذه الطريقة قد تم استخدامها بكثرة خلال الحرب العالمية الثانية وبعدها في كثير من الشركات الأمريكية لأنها تمتاز بسهولة تطبيقها.

ثانياً : الطرق الكمية

أ- طريقة النقط Point Method :

تعتبر طريقة النقط من أكثر الطرق استخداماً لتقييم الوظائف وتعتمد هذه الطريقة علي القيام بتحديد عدة عوامل أساسية - تتعلق بالوصفات والقدرات الإنسانية - مطلوب توافرها في كل وظيفة من الوظائف المختلفة مثل درجة الذكاء، المهارات والقدرات البدنية، الحد الأدنى من التعليم المطلوب ... إلخ ثم يتم تحديد درجة نهائية لكل عامل من العوامل السابقة، ومن الطبيعي أن تختلف الدرجة المخصصة لكل عامل حسب أهمية النسبية بالنسبة لباقي العوامل.

الخطوة التالية هي تحديد متطلبات كل وظيفة من العوامل السابقة ثم يتم حساب قيمة النقط الكلية الخاصة بكل وظيفة والناجمة من مجموع قيم العوامل المطلوب توافرها لكل وظيفة.

أما الخطوة الأخيرة فتتعلق بتحديد المكافآت طبقاً للأهمية النسبية لكل وظيفة والتي يمكن الوصول إليها من مجموع النقط المعطاة لكل وظيفة. ومما هو جدير بالذكر أنه من خلال هذه الطريقة أصبح من الممكن حساب الفرق بين وظيفة وأخرى تليها في الترتيب.

المبادئ الأساسية لنظام الأجور:

يجب علي المنظمة أن تأخذ في الاعتبار عدة مبادئ أساسية عند تصميم النظم الخاصة بالأجور والمرتبات. وهذه المبادئ هي:

(١) أن تتصف نظم الأجور بالسهولة علي قدر الإمكان حتي يسهل مهمتها.

(٢) أن تكون النظم عادلة بحيث يتم من خلالها مكافأة الأفراد طبقاً لمعدلات الأداء الفعلية كما ان الفروق في أجور الوظائف ترجع إلي اختلاف الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة كالمهارة والجهد والمسئولية.

(٣) أن تتصف نظم الأجور بالمرونة الكافية بحيث يسهل تعديل مقدار المكافآت المدفوعة طبقاً لمعدل التغير في مستوي الأداء.

(٤) سهولة إدارة نظم الأجور بطريقة اقتصادية.

(٥) أن يكون نظام الأجور متساوي أو متقارب إلي حد كبير مع نظم الأجور السائدة في المنظمات المماثلة في المجتمع.

(٦) أن تساهم نظم الأجور بطريقة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلي أنه كلما توافرت المبادئ السابقة في نظم الأجور والمرتبات كلما كانت هذه النظم قادرة وناجحة علي تحقيق الأهداف المرجوة للنظم الأساسية للأجور والمرتبات.

النظم الأساسية للأجور والمرتبات :

وفيما يلي نناقش بإيجاز أهم النظم المتبعة لدفع الأجور والمرتبات للعاملين:

(أ) الأجر الزمني :

هذا النظام من أكثر نظم الأجور المستخدمة بواسطة أغلب المنظمات. وطبقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور طبقاً للفترة الزمنية التي يقضيها العامل في العمل، ويتم تحديد الأجر طبقاً لوحدة زمنية محددة، مثل الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة. ويمكن حساب الأجر بسهولة، وذلك علي النحو التالي:

$$\text{الأجر} = \text{عدد الوحدات الزمنية التي قضاها في العمل} \times \text{فئة الأجر}$$

ويتميز هذا النظام بسهولة احتساب الأجر، وشعور العاملين بالأمانة، وهو مناسب بصفة خاصة للوظائف الكتابية والأعمال الخدمية، والأعمال التي يحتل فيها مستوي جودة الإنتاج المرتبة الأولى بالنسبة لإدارة المنظمة.

(ب) الأجر علي أساس الإنتاج :

طبقاً لهذا النظام تقوم المنظمة باحتساب الأجر طبقاً لمعدلات الأداء الخاصة بكل عامل. ويتميز هذا النظام بأنه يشجع العاملين علي بذل أقصى الجهود الممكنة لزيادة الإنتاجية، كما يؤكد علي الفروق الفردية بين العاملين ويسمح للعاملين ذو القدرات العالية بالحصول علي أجور مرتفعة، تتناسب مع قدراتهم ومساهماتهم في زيادة الإنتاجية. ويناسب هذا النظام الظروف التي يحتل فيها حجم الإنتاج المرتبة الأولى بالنسبة لإدارة المنظمة. ومن عيوب هذا النظام عدم اهتمام العاملين بمستوي جودة الإنتاج.

الخلاصة :

يقصد بعملية تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى داخل المنظمة. وتهدف إلى تحديد أجور عادلة بالنسبة لجميع وظائف المنظمة مما يساعد على إيجاد جو يسوده التعاون والتفاهم بين العاملين وإدارة المنظمة.

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الوظائف فيها يلي :

أولاً : الطرق غير الكمية :

- طريقة الترتيب.

- طريقة الفئات.

ثانياً : الطرق الكمية :

- طريقة النقاط.

هناك ست مبادئ أساسية يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم النظم الخاصة بالأجور والمرتبات، هذه المبادئ هي :

- (١) أن تتصف النظم بالسهولة.
- (٢) أن تكون عادلة.

- (٣) أن تتصف بالمرونة.
- (٤) سهولة إدارة نظم الأجور.
- (٥) أن تساهم بطريقة فعالة فى تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك عدة نظم يمكن اتباعها لدفع الأجور والمرتببات للعاملين هذه النظم هي:

- الأجر الزمني.
- الأجر علي أساس الإنتاج.

أسئلة للمراجعة :

١. تناول بالشرح والتحليل أهمية تقييم الوظائف للمنظمة.
٢. اذكر أهم الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم وظائف المنظمة.
٣. ناقش بالتفصيل أهم المبادئ التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم النظم الخاصة بالأجر والمرتبات.
٤. تناول بالشرح والتحليل أهم النظم الخاصة بالأجور والمرتبات.

الفصل السادس

تقييم أداء العاملين

- أهمية تقييم أداء العاملين.
- مراحل عملية تقييم الأداء.
- طرق تقييم أداء العاملين.
- الخلاصة.
- أسئلة للمراجعة.

الفصل السادس

تقييم أداء العاملين

أهمية تقييم أداء العاملين :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الحيوية وثيقة الصلة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات. وتهدف عملية تقييم الأداء إلي توفير صورة حقيقة عن مدي كفاءة العاملين لإنجاز الأعمال -المطلوب القيام بها حالياً ومستقبلاً - وسلوكياتهم. أثناء أداء العمل، هذا بالإضافة إلي تحديد قدراتهم علي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلي أن أهمية عملية تقييم أداء العاملين داخل المنظمات ترجع بصفة أساسية إلي أن مخرجات عملية التقييم هو الأساس الذي يبني عليه معظم القرارات الحيوية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الحكم علي سياسة الاختيار والتعيين.
- منح العلاوات الدورية.
- الإجراءات الخاصة بالترقية والنقل.

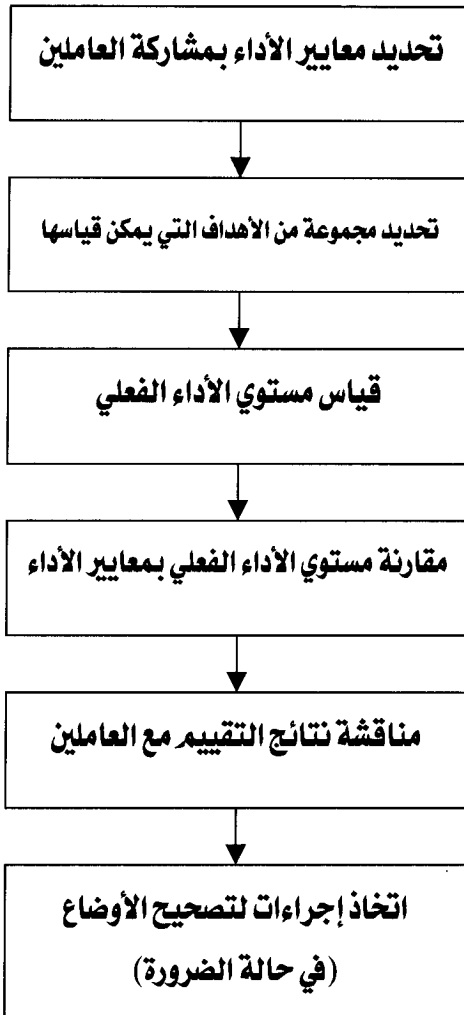
- إدارة الأجور والمرتبات.
- الاستغناء عن الأفراد الذين لا يتوافر لديهم الكفاءة والقدرة علي إنجاز الأعمال.
- تخطيط الموارد البشرية.

مراحل عملية تقييم الأداء :

أن عملية تقييم أداء العاملين تشتمل علي ست مراحل أساسية وهي:

- (١) تحديد معايير تقييم الأداء بمشاركة العاملين.
- (٢) تحديد مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها.
- (٣) قياس مستوي الأداء الفعلي.
- (٤) مقارنة مستوي الأداء الفعلي بمعايير الأداء.
- (٥) مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.
- (٦) اتخاذ إجراءات لتصحيح الأوضاع (في حالة الضرورة).

ويوضح الشكل التالي المراحل الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين:



شكل يوضح عملية تقييم أداء العاملين

وفيما يلي شرح موجز للمراحل الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين:

تتعلق الخطوة الأولى الخاصة بمراحل عملية تقييم أداء العاملين بتحديد معايير الأداء بمشاركة العاملين طبقاً للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية بدرجة مناسبة حتي يمكن فهمها وقياسها.

وبمجرد الانتهاء من تحديد معايير الأداء فإن الخطوة الثانية تتضمن تحديد مجموعة من الأهداف القابلة للقياس. ثم تأتي الخطوة التالية الخاصة بقياس الأداء وذلك لتحديد مستوي الأداء الفعلي ولتحقيق النجاح في هذه المرحلة فيجب أن يكون واضحاً ما هي معايير التقييم وكيف يتم التقييم.

وفي هذا الصدد نود الإشارة إلي أن هناك أربعة مصادر رئيسية تتعلق بكيفية التقييم يمكن للمدير الاعتماد عليها لقياس مستوي الأداء الفعلي وهذه المصادر هي:

الملاحظة الشخصية ، والتقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، هذا بالإضافة إلي التقارير التحريرية. وتجدر الإشارة إلي أن كل مصدر من هذه المصادر له مزاياه وعيوبه وإن الاعتماد علي أكثر من مصدر من هذه المصادر يزيد من درجة

الاعتماد علي المعلومات التي يتم الحصول عليها اللازمة للتقييم. ومن جهة أخرى فان الأهمية النسبية لمعايير التقييم تكون أكثر أهمية من كيفية التقييم، وذلك لأن استخدام المعايير الخاطئة يمكن أن يؤدي إلي نتائج سيئة للغاية.

الخطوة الرابعة في عملية تقييم أداء العاملين تتضمن مقارنة مستوي الأداء الفعلي بمعايير الأداء. إن الهدف من هذه الخطوة هو ملاحظة أو تحديد أي انحراف بين معايير الأداء ومستوي الأداء الفعلي حتي يمكن القيام بالخطوة الخامسة في عملية التقييم وهي الخاصة بمناقشة نتائج التقييم مع العاملين. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكبر التحديات التي تواجه المدير خاصةً إذا كانت النتائج الخاصة بالعاملين سلبية.

الخطوة الأخيرة في عملية التقييم تتعلق باتخاذ إجراءات لتصحيح الأوضاع إذا كان هناك ضرورة لذلك.

طرق تقييم أداء العاملين:

هناك ثلاث مجموعات رئيسية يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء العاملين بالمنظمة ويرجع ذلك إلي أنه يمكن تقييم أداء العاملين علي أساس مقارنة مستوي أدائهم بـ:

المجموعة الأولى : المعايير المطلقة.

المجموعة الثانية : مستوى أداء العاملين بالمنظمة.

المجموعة الثالثة : لأهداف.

وفيما يلي شرح موجز لكل مجموعة من هذه

المجموعات :

المجموعة الأولى : المعايير المطلقة :

المجموعة الأولى الخاصة بتقييم الأداء تستخدم معايير

مطلقة لقياس أداء العاملين وهذه المجموعة تعتمد علي الطرق

الآتية:

(أ) تقارير تقييم الأداء.

(ب) طريقة الأحداث الجوهرية.

(ج) طريقة قائمة المراجعة.

(د) طريقة المقياس المدرج.

(هـ) طريقة الاختيار الإجباري.

(أ) تقارير تقييم الأداء :

تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق الخاصة بتقييم أداء

العاملين طبقاً لهذه الطريقة يقوم الشخص القائم بعملية التقييم

بكتابة تقرير يتضمن نواحي القوة والضعف، ومستوي الأداء

السابق، ومدي القدرة علي تحمل أعمال معينة في المستقبل، هذا بالإضافة إلي أي مقترحات تتعلق بتنمية قدرات العاملين. ان الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي سهولة تطبيقها حيث أنها لا تتطلب استخدام أي نماذج معقدة، كما انها لا تتطلب تدريباً مكثفاً حتى يمكن استخدامها.

(ب) طريقة الأحداث الجوهرية :

طبقاً لهذه الطريقة فان القائم بالتقييم يركز أهتمامه علي بعض الأحداث الجوهرية التي لها تأثير كبير علي سلوكيات الأفراد من حيث إمكانية إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية، أو تؤدي إلي عدم إمكانية القيام بذلك، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز علي السلوكيات الخاصة بالعاملين، بالإضافة إلي أنها تمكن القائم بالتقييم من تحديد السلوكيات الإيجابية والمطلوب توافرها في العاملين والأخرى التي تمثل نواحي قصور في سلوكياتهم وتحتاج إلي تنمية وتطوير.

(ج) طريقة قائمة المراجعة :

طبقاً لهذه الطريقة يقوم القائم بالتقييم باستخدام قائمة تتضمن عبارات تصف السلوك الخاص بأداء عمل محدد، ثم يقوم باستعراض هذه العبارات واختيار (نعم) أو (لا) أمام كل سؤال طبقاً لمدي توافر هذا السلوك في الفرد.

ويوضح الشكل التالي نموذج مبسط لقائمة المراجعة التي يمكن استخدامها بواسطة القائم بالتقييم :

نعم لا

١. هل يقوم الفرد باتباع تعليمات المشرفين ؟ . - -
٢. هل يقوم الفرد بخدمة العملاء علي الوجه الأكمل ؟ . - -
٣. هل يقوم الفرد بعرض منتجات أخرى علي العميل ؟ . - -
٤. هل يقوم الفرد بأعمال أخرى في حالة عدم قيامه بخدمة العملاء ؟ . - -
٥. هل يقوم الفرد بمساعدة زملاءه في العمل طوعية ؟ . - -

شكل يوضح قائمة مراجعة تتضمن العناصر المستخدمة لتقييم أداء

مندوبي خدمة العملاء

وبعد استعراض قائمة المراجعة يقوم أحد المحللين بإدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لكل عنصر من عناصر القائمة طبقاً لأهميته النسبية، يلي ذلك اعداد كشف بالتقدير الخاص بكل فرد طبقاً لمدي توافر السلوكيات الخاصة بأداء عمل محدد.

(د) طريقة المقياس المدرج :

تعد طريقة المقياس المدرج من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً في مجال تقييم أداء العاملين، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم كفاءة العاملين طبقاً لبعض العوامل مثل كمية وجودة العمل، ومدى توافر معلومات عن العمل، درجة الاعتماد علي العاملين والولاء.

وطبقاً لهذه الطريقة فان كل خاصية من هذه الخواص التي تصف سلوك الأفراد، يتم تمثيلها علي مقياس متفاوت الدرجات ثم يقوم القائم بالتقييم بوضع علامة علي الدرجة التي تمثل سلوك العامل.

ويوضح الشكل التالي مثلاً للنموذج الذي يستخدم طبقاً لطريقة المقياس المدرج.

المقياس المدرج لكفاءة الأداء					العوامل الخاصة بكفاءة الأداء
					١. جودة العمل تتمثل في الوقت والمهارة والقدرة علي أداء العمل.
دائماً ممتاز	أحياناً ممتاز	دائماً مرضي	أحياناً غير مرضي	دائماً غير مرضي	
					٢. كمية العمل التي يتم أداؤها خلال ساعات العمل اليومية.
دائماً ممتاز	أحياناً ممتاز	دائماً مرضي	أحياناً غير مرضي	دائماً غير مرضي	
					٣. المعرفة بالعمل وتتمثل في المعلومات وثيقة الصلة بالعمل التي يجب أن تتوافر لدي العامل حتى يمكن إنجاز الأعمال بكفاءة.
لديه معلومات كاملة دقيقة عن العمل	متفهم لكلي عناصر العمل	يمكنه الإجابة عن أغلب الأسئلة عن العمل	أحياناً غير مرضي.	يتوافر لديه معلومات صحيحة عن العمل	
					٤. درجة الاعتماد علي العامل بمعني القدرة علي اتباع السياسات الخاصة بالشركة وإنجاز الأعمال بدون رقابة.
لا يحتاج إلي الاشراف علي الإطلاق.	نادرأما يحتاج إلي أشراف.	دائماً يمكن الاعتماد عليه.	أحياناً يحتاج إلي متابعة.	يحتاج إلي إشراف دائم.	

شكل يوضح النموذج الخاص بالمقياس المدرج

وتتماز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وسهولة الأعداد، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحديد نواحي القوة والضعف الخاصة بالعاملين داخل المنظمة وذلك من خلال عقد مقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بكل منهم.

(هـ) طريقة الاختيار الإجباري :

تعتبر طريقة الاختيار الإجباري أحد طرق قائمة المراجعة التي تستخدم لتقييم أداء العاملين. وطبقاً لهذه الطريقة فإن العبارات التي تصف سلوك الأفراد يتم تقسيمها إلى مجموعات، كل مجموعة تتضمن أربع عبارات منهم عبارتين يمثلان السلوك الإيجابي الواجب توافره في الفرد، أما العبارتين الأخيرتين يمثلان الصفات التي لا يجب توافرها في الفرد. ثم يطلب من القائم بالتقييم اختيار عبارتين فقط واحدة تعبر عن توافر السلوك الإيجابي لدى الفرد والأخرى تعبر عن السلوك السلبي لديه. ومما هو جدير بالذكر أنه بعد الانتهاء من استيفاء القائمة، يتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال قيام المتخصصين بإعطاء درجات سرية للعبارات التي تصف سلوك الأفراد حتى يمكن تقدير الدرجات النهائية للعاملين وتقييم أدائهم. وتتماز هذه الطريقة بأنها تقلل من درجة تحيز القائم بتقييم الأداء، ومن عيوبها ارتفاع التكاليف الخاصة به.

المجموعة الثانية : مستوى أداء العاملين بالمنظمة :

المجموعة الثانية الخاصة بتقييم أداء العاملين تعتمد علي مقارنة أداء الأفراد بأداء الأفراد الآخرين داخل المنظمة. وتعتمد هذه المجموعة علي الطرق الآتية :

(١) ترتيب الأفراد داخل مجموعات.

(٢) ترتيب الأفراد داخل القائمة.

(١) ترتيب الأفراد داخل مجموعات :

طبقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب الأفراد ووضعهم داخل مجموعات يتم تصنيفها طبقاً لمستويات الأداء. فعلي سبيل المثال المجموعة الأولى التي يتم وضع الأفراد داخلها تتصف الكفاءة العالية، والمجموعة الثانية لمستويات الأداء المتوسطة وهكذا.

(٢) ترتيب الأفراد داخل القائمة :

طبقاً لهذه الطريقة فان القائم بالتقييم يقوم بترتيب الأفراد داخل القائمة طبقاً لمستويات الأداء. وبالتالي فان أفضل الكفاءات يتم وضعه في أول القائمة ثم يوضع بعده الفرد الذي يليه في الكفاءة ... وهكذا.

المجموعة الثالثة الأهداف :

تعتمد المجموعة الثالثة لتقييم أداء العاملين علي استخدام الأهداف. لذا فان تقييم الأداء يتم علي أساس تحديد إلي أي مدي يمكن تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة للمنظمة والتي يتوقف تحقيقها علي قدرة الأفراد علي أداء الأعمال المطلوبة وبمعني آخر وطبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم مقارنة أداء العاملين بالأهداف المطلوب تحقيقها. ويطلق علي هذه الطريقة "الإدارة بالأهداف والنتائج".

الخلاصة :

تهدف عملية تقييم الأداء إلي توفير صورة حقيقة عن مدي كفاءة العاملين لإنجاز الأعمال وسلوكياتهم أثناء أداء العمل، هذا بالإضافة إلي تحديد قدراتهم علي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

إن مخرجات عملية التقييم هي الأساس الذي يبني عليه القرارات الحيوية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل، تحديد الاحتياجات التدريبية، والحكم علي سياسة الاختيار والتعيين، ومنح العلاوات الدورية، والإجراءات الخاصة بالترقية والنقل، إدارة الأجور والمرتبات والاستغناء عن الأفراد الذين لا يتوافر لديهم الكفاءة والقدرة علي إنجاز الأعمال، هذا بالإضافة إلي تخطيط الموارد البشرية.

تتضمن عملية تقييم أداء العاملين ست مراحل أساسية وهي : تحديد معايير تقييم أداء العاملين - تحديد مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها - وقياس مستوى الأداء الفعلي - ومقارنة مستوى الأداء الفعلي بمعايير الأداء - ومناقشة نتائج

التقييم مع العاملين واتخاذ إجراءات لتصحيح الأوضاع (في حالة الضرورة).

يمكن تقييم أداء العاملين علي أساس مقارنة مستوي أدائهم بالمعايير المطلقة، ومقارنة أداء العاملين بأداء عاملين آخرين هذا بالإضافة إلي مقارنة أداء العاملين بالأهداف المطلوب تحقيقها.

أسئلة للمراجعة :

١. تناول بالشرح والتحليل أهمية تقييم أداء العاملين.
٢. ناقش مراحل عملية تقييم الأداء.
٣. ارسم شكل يوضح المراحل الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين.
٤. ناقش بإيجاز طرق تقييم أداء العاملين.

الفصل السابع

القواعد والأحكام لنظام العاملين المدنيين والعاملين

بالقطاع العام في جمهورية مصر العربية

أولاً: نظام العاملين المدنيين بجمهورية مصر العربية.

١. السمات الرئيسية لنظام العاملين المدنيين.

٢. مميزات نظام العاملين بالدولة.

٣. أحكام عامة.

٤. لجان شئون العاملين.

٥. إعلان القرارات الإدارية.

٦. التعيين في الوظائف.

٧. قياس كفاءة الأداء.

٨. الترقيات والعلاوات والتعويضات.

٩. النقل والندب والإعارة والبعثات والتدريب.

١٠. الأجازات.

١١. التحقيق مع العاملين وتأديبهم.

١٢. انتهاء الخدمة.

١٣. المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التي تقتضيها تنفيذه.
١٤. بيان بتحديد وتعريف المجموعات النوعية التي تصنف فيها الوظائف.

ثانياً : نظام العاملين بالقطاع العام :

١. الأحكام العامة.
٢. الوظائف.
٣. التعيين في الوظائف.
٤. قياس كفاية الأداء.
٥. الترقية.
٦. الأجور والعلاوات.
٧. البدلات والمزايا المادية والعينية والتعويضات.

الفصل السابع

القواعد والأحكام لنظام العاملين المدنيين والعاملين

بالقطاع العام في جمهورية مصر العربية^(١)

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على القواعد والأحكام لنظام العاملين المدنيين بالقطاع العام في جمهورية مصر العربية وذلك على النحو التالي:

أولاً: نظام العاملين المدنيين بجمهورية مصر العربية:

تهتم جميع الدول المتقدمة منها والنامية بجهازها الإداري بوصفه الأداة الفعالة لتحقيق أهدافها في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

(١) اعتمدنا في هذا الجزء على:

- قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة - نشر في الجريدة الرسمية العدد ٢٩ تابع ب في ٢٠/٧/١٩٧٨.
- قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٧٨ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ - الوقائع المصرية - العدد ٢٢٠ الصادر في ٢٥/٩/١٩٧٨.
- قانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام - نشر في الجريدة الرسمية العدد ٢٩ تابع ب في ٢٠/٧/١٩٧٨.

وإذا كان تنظيم هذا الجهاز وتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء رسالته يعتبر أمراً هاماً فإن الأهم من ذلك هو أن يتوافر للعنصر البشري في هذا الجهاز القواعد والأحكام التي تكفل استقرارهم وحفزهم علي العمل وذلك عن طريق وضع نظام للعاملين المدنيين بالدولة يقوم علي أسس عملية فنية ممتزجة بما كشفت عنه الممارسة العملية من ملاحظات نجمت عن مشاكل واقعية أو ثغرات في التطبيق.

(١) السمات الرئيسية لنظام العاملين المدنيين بالدولة :

يقوم نظام العاملين المدنيين بالدولة علي السمات الرئيسية التالية:

١/١ بناء أحكامه علي أسس "موضوعية" وذلك عن طريق الاعتراد أولاً "بالوظيفة" بمدلولها السليم الذي يقضي بأنها مجموعة محدوده من الواجبات والمسئوليات يلزم للقيام بها اشتراطات معينة في شاغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها.

٢/١ أن مثل هذا "الاعتراد الموضوعي" لا يتعارض مع الجانب الآخر للوظيفة المتمثل في "العامل" الذي يقوم بأعبائها وما يتطلبه هذا الجانب "البشري" لا الشخصي - من الاعتراد

بالخبرة النظرية أو المكتسبة اللازمة للقيام بأعباء الوظيفة
ومراعاة ذلك في "الأجر" الذي يحصل عليه بوصفه مقابلاً
"موضوعياً" لا شخصياً - لما يناط به من مسئوليات.

٣/١ قيام الترقية علي هذا الأساس الموضوعي بحيث تصبح
الترقية إلي الوظيفة الأعلى بالدرجة المالية الأعلى ليس مجرد
الترقية إلي درجة مالية أعلى لا يقابلها بالضرورة وظيفة
أعلى ولا تتوافر فيمن منحها بالضرورة أيضاً اشتراطات
شغل "الوظيفة" التي كان يجب أن يتولاها في مقابل منحة هذه
الدرجة المالية الأعلى.

٤/١ يجب أن تبني هذه الترقية علي أساس موضوعي آخر يتمثل
في ضرورة قياس كفاءة الأداء أو الإنتاج بمقياس موضوعي
حتى يكون حقيقياً لا وهمياً وحتى يكون عادلاً لا تتحكم فيه
الأهواء الشخصية وبما يجعله قرينة صادقة علي صلاحية
العامل لتولي الوظيفة الأعلى بمواصفاتها المحددة سلفاً
واستحقاقه لأجرها الأعلى.

٥/١ إن ما يستحقه العامل من بدلات وتعويضات عن جهد مبذول
فعلاً يجب أن يتقرر في ضوء ظروف الأعداد لتولي الوظيفة
المطلوب شغلها ومراعاة ظروف القيام بها وما قد يصاحبها

من "مخاطر" تجعل من الواجب عدلاً ومنطقاً تقريرها للوظيفة
لا لشخص الموظف أو لمؤهلة الدراسي.

٦/١ وبالنسبة لسائر شئون الخدمة المدنية الأخرى من نقل أو
ندب فانه ينبغي كذلك الاعتداد بالجانب الموضوعي أي
بالوظيفة قبل الدرجة فلا يكون النقل إلا إلى وظيفة تتوافر في
المنقول إليها كافة اشتراطات شغلها وكذلك بالنسبة للوظيفة
المطلوب ندبة لشغلها فترة من الوقت.

٧/١ ولا شك أن هذا "الجانب الموضوعي" له أثره علي كافة
الأحكام الأخرى ومن بينها ما يتعلق بتأديب العاملين إذ أن ما
سيوجه إليهم من مخالفة "واجبات الوظيفة" يجب أن يكون
مقترناً بما في بطاقة وصف الوظيفة وهو ما يفترض معه أن
الوظيفة لن يتولاها إلا الشخص الذي تتوافر فيه اشتراطات
شغلها مما يمكن معه تحديد حجم "المخالفة" ومدي ملائمة
"الجزاء".

٨/١ بدراسة مختلف "الوظائف" في مختلف المجموعات النوعية
للوظائف (غير الوظائف العليا) تبين أن تلك الوظائف -
وليس ألقاب الوظائف - تنحصر في ثلاث مستويات تتدرج

بينها مستويات الصعوبة والمسؤولية في الأداء تدرجاً فعلياً
وتتميز بينها اشتراطات شغل الوظيفة الأعلى تمييزاً حقيقياً.

فالمستوي الوظيفي الأدنى يتميز بممارسة أعمال تنفيذية
وبالنسبة لبعض المجموعات النوعية الوظيفية فانه قد يتضمن
القيام بمستوي معين من الدراسات أو البحوث ويلزم للقيام
بمختلف هذه الأعمال مستوي معين من التعليم يختلف باختلاف
المجموعات النوعية للوظائف أو مستوي معين من الخبرة لإنجاز
المهام المطلوبة.

ويلي هذا المستوي مستوي ثان يتميز بجانب الإشراف أو
بعض الإشراف علي أعمال العاملين من المستوي الأول وذلك
بجانب القيام بأعمال تنفيذية تتطلب مهارة أو كفاية من نوع
معين أصعب أو أدق مما هو في ممارسة أعمال المستوي الأدنى
السالف الذكر - وقد يتضمن ذلك أيضاً الإشراف علي "تقسيمات"
تنظيمية صغيرة أو أكبر من ذلك لسبباً وبما يتفق مع الانتماء إلي
مجموعة نوعية وظيفية معينة.

وينتهي هذا "التدرج" سواء في صعوبة مسؤوليته الفعلية أو
فيما يقابلها من ضرورة توافر اشتراطات أعلى وأدق من سابقتها

بالمستوي الثالث والأخير من مستويات الوظائف - غير العليا -
وتتميز وظائفه بممارسة مسئوليات إشرافية علي "تقسيمات"
تنظيمية متوسطة وبما يتفق مع الانتماء لمجموعة نوعية وظيفية
أو بممارسة دراسات وبحوث علي مستوى أصعب وأدق من
سابقه.

وفي هذا الإطار الواقعي والذي كشفت عنه وتؤيده
الدراسات التي أجريت في هذا الشأن ينبغي أن يوضع "جدول
الأجور" بما يتفق مع هذا الواقع وبما يجعل الأجر مقابلاً فعلاً
لوظيفة حقيقية لا للقب ووظيفة أو وظيفة وهمية.

ولقد كان من المنطقي أيضاً والأمر كذلك أن يكون تحديد
"مدى هذه الأجور في بدايتها ونهايتها بما يوفق بين الاعتبارات
المختلفة ويحقق الأهداف السابق الإشارة إليها وذلك عن طريق
توسيع هذا المدى في صورة رفع البدايات وزيادة النهايات وهو ما
يؤدي أيضاً إلي رفع فئات العلاوات.

(٢) مميزات نظام العاملين بالدولة:

هذا ومن جهة أخرى فإن نظام العاملين بالدولة يتضمن
أيضاً من المميزات للعاملين في الجهاز الإداري للدولة ما يكفل
لهم:

١/٢ وضع العامل في المكان الملائم له فعلاً تبعاً لخبرته النظرية أو العملية وبحسب توافر اشتراطات شغل الوظيفة بالنسبة له وهي هنا وظيفة بالمعني السليم وليس مجرد لقب وظيفه أو مجرد درجة مالية قد لا تتفق مع الوظيفة.

٢/٢ وبالتالي حصول العامل علي الأجر الملائم مادياً ومعنوياً بما يتفق مع مستوي الصعوبة والمسئولية في وظيفته.

هذا وطبقاً لنظام الأجور فإن العامل سوف ينطلق في الحصول علي العديد من العلاوات في درجته المالية إلي أن تسمح له الظروف بتولي مسئوليات الوظيفة الأعلى ذات الدرجة المالية الأعلى وهو ما يتيح له الحصول علي أجر أعلى.

٣/٢ وإزاء هذه المميزات وكذلك إزاء تقليل عدد "المستويات" المالية واتساع مدي كل منها في بدايتها ونهايتها فإنه لا مجال لأن تبحث جهة الإدارة عن "وظيفة وهمية" أو "لقب وظيفي" لمجرد أن يسمح ذلك للعامل بزيادة مرتبه عن طريق الترقية إلي "درجة مالية" أعلى فالدرجات المالية رغم أنها أصبحت محدودة العدد إلا أن اتساع مداها وتوالي علاواتها بالطريقة المدروسة التي بني عليها جدول الأجور بما يسمح للعامل بالاستقرار المادي والنفسي، كما ان نظام استحقاق هذه

العلاوات قد اعد بحيث يكون حافزاً علي العمل المنتج والالتزام بما تتطلبه أوصاف الوظائف من القيام بمهام محددة.

٤/٢ وما يرتبط بما سبق أيضاً أن استحقاق علاوة الدرجة المقررة للوظيفة وكذلك الترقية إلي الوظيفة الأعلى أصبح بالضرورة مرتبطاً بما تسفر عنه التقارير الدورية المبنية بدورها علي أسس موضوعية لا مجال معها للأهواء الشخصية من تحديد درجة التزام العامل بالمهام التي تقتضي وظيفته القيام بها ودرجة كفايته في الأداء أو الإنتاج ولا شك أن ذلك يعتبر حافزاً لكل مجتهد علي أن يستمر في أجهادة ليحافظ عليه وليصل فيه إلي مرتبة أعلى لما في ذلك من ميزة موضوعية تسمح له بالترقية إلي الوظيفة الأعلى في حدود النسبة المقررة للترقية بالاختيار.

٥/٢ تقرير إجازة للعاملة لرعاية طفلها لمدة عامين ولثلاث مرات خلال مدة خدمتها وكذلك التوسع في اجازة الوضع يجعلها شهراً قبل الوضع وشهرين بعده وذلك لثلاث مرات مدة خدمتها.

كما قرر لها ولأول مرة إمكان قيامها بالعمل نصف أيام العمل مقابل الحصول علي نصف الأجر وذلك فان لمختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية لها.

(٣) أحكام عامة :

١/٣ ينشأ لكل عامل ملف تودع به الوثائق والبيانات والمعلومات الخاصة به مما يكون متصلاً بوظيفته كما تودع به الملاحظات المتعلقة بعمله والتقارير السنوية المقدمة عنه.

٢/٣ علي كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة التي تعد لوائح خاصة للعاملين بها أن تتقدم للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمشروع اللائحة أو أي تعديلات عليها لمراجعتها وأقرارها قبل إصدارها من السلطة المختصة. كما يتعين علي تلك الجهات أن تتقدم للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بهياكلها التنظيمية لدراستها وكذا جداول ترتيب وظائفها والتعديلات التي تطرأ عليها لمراجعتها واعتمادها.

٣/٣ علي مختلف الوحدات التي ترغب في استطلاع رأي مجلس الدولة في أي شأن من شئون الخدمة المدنية أن تكتب بذلك تفصيلاً للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

(٤) لجان شئون العاملين :

١/٤ تجتمع لجنة شئون العاملين في مقر الوحدة بناء علي دعوة من السلطة المختصة أو رئيس اللجنة أو رئيس الوحدة. ولا يكون انعقاد اللجنة صحيحاً إلا بحضور ثلاثة من أعضائها علي الأقل بما فيهم الرئيس أو من يقوم مقامه.

ويقوم بأعمال الأمانة الفنية لهذه اللجنة رئيس شئون العاملين بالوحدة او من يقوم مقامه ولا يكون له صوت محدود في المداولات.

٢/٤ ينشأ سجل خاص بأرقام سلسلة تدون به محاضر اجتماعات لجنة شئون العاملين. ويجب ان تشتمل هذه المحاضر علي أسماء الحاضرين والمسائل المعروضة وما دار من مناقشات والقرارات التي اتخذتها اللجنة والأسباب التي بنيت عليها. ويوقع الرئيس والأعضاء الحاضرون وأمين اللجنة علي محاضر الجلسات.

٣/٤ تجري لجنة شئون العاملين بنفسها أن بمن تندبة لذلك من أعضائها تحقيق ما تري تحقيقه من الموضوعات المعروضة علي اللجنة ويكون لها في ذلك حق الإطلاع علي الأوراق والسجلات وسماع الأقوال.

كما يجوز للجنة أن تصدر قراراً بدعوة من تري من غير أعضائها لحضور اجتماعات اللجنة علي ألا يكون له صوت معدود. وعلي اللجنة ان تثبت كتابة ما قامت به مما سبق. وتكون المداولات وأخذ الرأي من لجان شئون العاملين سرية.

٤/٤ لا تعتبر قرارات لجان شئون العاملين صحيحة إلا إذا صدرت بناء علي موافقة الأغلبية المطلقة لأعضاء اللجنة الحاضرين. فإذا تساوت الآراء يرجح الجانب الذي منه الرئيس ويبدأ أخذ الرأي بالعامل الأدنى في الدرجة فالأحدث في الأقدمية ويعتبر الامتناع عن التصويت بمثابة الرفض.

٥/٤ لا يجوز استخراج صورة من سجل اجتماعات لجان شئون العاملين إلا بناء علي أمر صادر من جهة قضائية أو من هيئة تأديبية.

أما قرارات اللجان وأسبابها فيجوز الإطلاع عليها وأخذ صوراً منها لكل ذي مصلحة شخصية ومباشرة بعد الترخيص له بذلك من رئيس اللجنة.

(٥) إعلان القرارات الإدارية :

١/٥ تعلم جميع القرارات التي تصدر في شئون العاملين بطريق النشر في لوحة إعلانات واحدة علي الأقل توضع في أماكن ثابتة وبارزة ومؤمنة في كل من المركز الرئيسي للوحدة وفروعه، وذلك لمدة لا تقل عن عشرة أيام.

ويثبت النشر والرفع بمحضرين رسميين عن طريق إدارة شئون العاملين المختصة مع تسجيل ذلك في سجل بعد لهذا الغرض، ويلتزم العامل بتتبع القرارات الإدارية التي نشرت باللوحة.

وعلي مدير شئون العاملين أو من يقوم مقامه تحت طائلة المسؤولية التأديبية اخطار العامل بالقرار المتضمن تخطية في الترقية أو إنهاء خدمته بخطاب مسجل علي آخر محل أقامه له ثابت بملف خدمته.

(٦) التعيين في الوظائف :

١/٦ علي جميع وحدات الجهاز الإداري بالدولة، وكذلك الهيئات العامة، أن تضع عند إعداد مشروع موازنتها للسنة المالية، حصراً لأعداد ومسميات الوظائف الممولة بجميع المجموعات

النوعية، بما فيها المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا متضمناً حصراً دقيقاً لأعداد الوظائف المشغولة ومسمياتها موزعة علي المجموعات النوعية، وحصراً لأعداد الوظائف الشاغرة ومسمياتها موزعة علي المجموعات النوعية بحسب الواقع الفعلي في أول ديسمبر من كل عام، وعلي تلك الجهات موافاة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بهذا البيان معتمداً من السلطة المختصة مع نماذج الاستخدامات الجارية.

٢/٦ علي الوحدات والهيئات العامة بالدولة قبل البدء في اتخاذ أي إجراء من إجراءات شغل الوظائف الشاغرة بطريق التعيين أو التكاليف أن توافر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بما يأتي:

١. تحديد أعداد ومسميات الوظائف الشاغرة بالوحدة موزعة علي المجموعات النوعية، وإعداد مسميات الوظائف المراد شغلها من بينها.

٢. مبررات شغل الوظائف في ضوء احتياجات العمل والمقررات الوظيفية للوحدة ووسيلة شغلها بالتكاليف أو بالإعلان.

٣. مبررات شغل الوظائف بطريق التكاليف في الحالات المقررة قانوناً.

وفي غير حالات التكليف المقررة قانوناً، تكون وسيلة شغل الوظائف عن طريق الإعلان علي أن يتضمن:

(أ) وصف الوظيفة وشروط شغلها ودرجتها ومقر ممارستها.

(ب) الجهة التي تقدم إليها الطلبات والمستندات الواجب تقديمها وميعاد ومكان تقديمها.

(ج) بيان ما إذا كان التعيين بامتحان أو بدون امتحان، وإذا كان التعيين بامتحان فيبين نوع الأمتحان ومواده وتاريخ ومكان أجرائه وقرارات تشكيل لجان الأمتحان.

٣/٦ يحسب لمن يعين بعد الحصول علي مؤهل عال أثناء الخدمة نصف المدة التي قضاها بالعمل الفني او الكتابي قبل تاريخ تعيينه بالمؤهل العالي في وظيفة تخصصية من الدرجة الثالثة بحد أقصى خمس سنوات.

وترد أقدمية العامل في هذه الحالة إلي تاريخ سابق علي تاريخ التعيين الفعلي بالمؤهل العالي وبالشروط والضوابط الآتية:

١. ألا تجاوز الأقدمية - نتيجة حساب هذه المدة - تاريخ حصول العامل علي المؤهل العالي الذي عين بمقتضاه.

٢. العرض علي لجنة شئون العاملين المختصة للتحقق من توافر شروط حساب هذه المدة ويتعين أن يكون قرارها في هذا الشأن مسبباً.

٣. لا يشترط أن تكون المدة المحسوبة قد قضيت في درجة معادلة لدرجة الوظيفة المعين عليها بالمؤهل العالي.

٤/٦ يمنح العاملون الذين يشغلون وظائف من الدرجتين الأولى والثانية بمجموعات الوظائف الفنية والمكتبية الذين لم يتم تعيينهم بالمؤهل العالي في وظيفة من الدرجة الثالثة التخصصية علاوتين بفضة درجة الوظيفة التي يشغلونها وقت الحصول علي المؤهل العالي ولو تجاوز الأجر بهما نهاية ربط درجة الوظيفة الحالية.

٥/٦ تلتزم الجهات المعنية بالتعيين بإرسال البيانات المطلوبة في الفقرتين السابقتين إلي الجهاز المركزي قبل البدء في اتخاذ أي إجراء من إجراءات شغل الوظائف بطريق التعيين أو التكليف وذلك لمراجعة تلك البيانات والإجراءات في ضوء الثابت لديه في الموازنات وبطاقات الوصف واحتياج الجهات الي شغل هذه الوظائف.

ويحظر علي أي من الجهات المشار إليها الإعلان عن شغل الوظائف الشاغرة أو البدء في اتخاذ أي إجراء من إجراءات شغلها بطريق التعيين أو التكليف إلا بعد أخطارها بموافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة علي ذلك وفي حدود هذه الموافقة.

وتقوم وحدة شئون العاملين بالجهة المعنية في حدود موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالإعلان في صحيفتين يوميتين علي الأقل عن عدد ومسميات الوظائف الشاغرة والبيانات المتعلقة بها وشروط شغلها وفقاً لجداول التوصيف والترتيب المعمول بها، ويكون للعاملين بالجهات الإدارية المختلفة وحدهم دون غيرهم التقدم بطلبات شغل هذه الوظائف بطريق النقل إذا ما توافرت فيهم شروط شغلها.

٦/٦ علي جميع الوحدات إن تراعي عند كل تعيين جديد ضرورة استكمال نسبة الـ ٥% المحددة لتشغيل المعوقين.

ويقوم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة نسبة ٥% من أعداد ومسميات الوظائف التي يصرح بالإعلان عن شغلها لتعيين المعوقين عليها في تاريخ موحد ودفعة واحدة في كل وحدة من الوحدات الإدارية للدولة بما في ذلك وحدات الإدارة المحلية بالمحافظات وكذا مديريات الخدمات بها وذلك بعد أخطارها من

قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالعدد المخصص لها والتوزيع الذي تم لهذه الأعداد، وعلي ان تقوم الوحدات الإدارية - وعلي مسئوليتها الكاملة - باتخاذ إجراءات التعيين للعدد المخصص لها من بين المعوقين وإصدار القرارات اللازمة وأخطار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بذلك.

٧/٦ لا يجوز شغل درجات وظائف المعارين أو الحاصلين علي إجازات خاصة بدون مرتب إلا بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٨/٦ تدرج طلبات التعيين ومرفقاتها في سجلات بأرقام سلسلة بحسب تاريخ تقديمها وفي نهاية المدة المحددة لتلقي الطلبات يقلل السجل ويعتمد من المسئول عن شئون العاملين بالوحدة.

٩/٦ يكون الامتحان أما تحريرياً أو شفاهه أو عملياً او عن طريق مقابلات شخصية ويجوز الجمع بينها.

١٠/٦ تتولى الأشراف علي إجراء الامتحان لجنة تشكل بقرار من السلطة المختصة ويتضمن ما يوكل إلي هذه اللجنة من مهام وأجراءات للقيام بهذا الامتحان.

١١/٦ تحتفظ كل وحدة بأوراق الأمتحان ويوقع علي هذه الأوراق من أجروا الامتحان ويعتبر من حصل علي نصف مجموع الدرجات علي الأقل في كل مادة علي حدة قد اجتاز الأمتحان.

١٢/٦ يرتب الناجحون في كل امتحان في قوائم بحسب درجة النجاح في الأمتحان وعند التساوي يكون الترتيب وفقاً للأعلى مؤهلاً فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً ويتم التعيين بحسب الترتيب الوارد في القوائم.

١٣/٦ تعلن نتيجة الأمتحان وترتيب الناجحين ودرجاتهم في لوحة الأعلانات.

١٤/٦ تعد إدارة شئون العاملين كشفاً بأسماء المرشحين للتعيين وفقاً لترتيب أسبقيتهم للعرض علي لجنة شئون العاملين. وعلي اللجنة إبداء رأيها بعد التحقق من توافر شروط ومواصفات شغل الوظيفة في المرشحين.

١٥/٦ لا تعد قائمة انتظار للمرشحين للتعيين إلا في حالة الإعلان عن شغل الوظائف بامتحان وعدم تعيين كامل العدد المعلن عنه.

وتكون هذه القائمة صالحة في حدود العدد الباقي فقط
وتسقط باكتمال تعيين هذا العدد أو بانتهاء سنة من تاريخ إعلان
النتيجة.

ويشترط لصحة قائمة الانتظار أن يرتب الناجحون في القائمة
علي أساس الأسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان
وعند التساوي في الترتيب يقدم الأعلى مؤهلاً فالأقدم تخرجاً فأن
تساوياً تقدم الأكبر سناً.

وأي استخدام لقائمة انتظار في غير الحالات المحددة لها
أو فاقدة لشروط صحتها لا ينتج أثراً قانونياً ويرتب المسؤولية
التأديبية.

١٦/٦ يجب أن يشمل قرار التعيين في ديباجته علي ما يأتي:

- (أ) توافر شروط الوظيفة في المرشح.
- (ب) موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة علي إعادة تمويل
الدرجات الخالية بالموازنة.
- (ج) اجتياز الامتحان بالنسبة للوظائف التي يتم شغلها بامتحان
وان التعيين كان من بين قوائم الناجحين وفقاً لترتيب
أسبقيتهم.

- (د) أن التعيين بالنسبة للوظائف التي يتم شغلها بدون امتحان تم من بين قوائم المتقدمين وفقاً للترتيب علي النحو التالي:
- (١) إذا كانت الشهادة الدراسية أحد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى وعند التساوي في المؤهل تكون الأولوية للأعلى في مرتبة الحصول علي الشهادة الدراسية فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً.
- (٢) إذا كانت الخبرة هي المطلوبة فيكون التعيين طبقاً لمدد الخبرة.

(هـ) ما يفيد موافقة لجنة شئون العاملين علي التعيين واعتماد السلطة لمحضر اللجنة.

- ١٧/٦ تثبت شروط التعيين في إحدى الوظائف طبقاً لما يأتي:
- (١) البطاقة الشخصية أو العائلية أو جواز السفر بالنسبة لإثبات الجنسية المصرية.
- (٢) صحيفة الحالة لإثبات عدم سبق الحكم بعقوبة مانعة من التعيين.
- (٣) إقرار من المرشح للتعين موقعاً عليه أمام مدير شئون العاملين بالوحدة ومصدقاً علي التوقيع منه بعدم سبق فصله

من الخدمة بقرار أو حكم تأديبي نهائي لم يمض علي
صدوره أربع سنوات علي الأقل.

(٤) تحقيق وحدة شئون العاملين من استيفاء اشتراطات شغل
الوظيفة في المرشح للتعيين.

(٥) قرار المجلس الطبي المختص بثبوت اللياقة الصحية
للوظيفة المرشح لها العامل أو قرار السلطة المختصة
بإعفائه من هذا الشرط.

(٦) إقرار وحدة شئون العاملين باجتياز الامتحان المقرر لشغل
الوظيفة.

(٧) مستخرج رسمي بتاريخ الميلاد أو شهادة من المجلس
الطبي المختص بتقدير السن وذلك في حالة عدم قيادة
بسجلات المواليد.

(٨) ما يثبت إلمامه بالقراءة والكتابة لمن لا يحمل شهادة
دراسية.

(٩) ما يثبت أنه محمود السيرة حسن السمعة.

١٨/٦ يعلن القرار الصادر بالتعيين بلوحة الإعلانات لمدة عشرة
أيام وعلي مدير شئون العاملين أو من يقوم مقامه تحت طائلة
المسئولية التأديبية اخطار المرشح للتعيين فور صدور قرار

التعيين للتقدم لاستلام العمل ب خطاب مسجل علي اقامته الثابت
بطلب تعيينه فإذا لم يتقدم لاستلام العمل خلال شهر من تاريخ
أخطاره أعتبر قرار تعيينه كأن لم يكن دون حاجة إلي تنبيه
أو إنذار ما لم يقدم عذراً تقبله السلطة المختصة خلال
٩٠ يوماً من تاريخ صدور قرار التعيين.

١٩/٦ تعد إدارة شئون العاملين في كل وحدة سجلاً لقيد العاملين
الموضوعين تحت الاختبار توضح به بداية ونهاية فترة
الاختبار.

٢٠/٦ تتقرر صلاحية العاملين الموضوعين تحت الاختبار بناء
علي تقارير شهرية تعد بمعرفة الرؤساء المباشرين وتعتمد
من الرئيس الأعلى وذلك علي النموذج الذي تعده الوحدة
وعند نهاية مدة الاختبار يوضع تقرير نهائي علي ضوء
التقارير السابقة موضحاً به مدي صلاحية العامل للوظيفة
المعين بها ويعرض هذا التقرير علي لجنة شئون العاملين.

(٧) قياس كفاية الأداء :

١/٧ تعد كل وحدة السجلات التي تتضمن البيانات اللازمة لوضع
كفاية الأداء ويجب أن تكون هذه البيانات مستمدة من أصول
ثابتة في الأوراق. وللعاملين الحق في الإطلاع علي البيانات

المدونة في السجلات والتظلم منها، وتحدد السلطة المختصة
الجهة التي يقدم لها التظلم وكيفية الفصل فيه.

٢/٧ تحدد كل وحدة معايير الأداء التي يعتد بها عند قياس كفاية
الأداء وذلك بالنسبة لشاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونها
بما يتفق مع طبيعة نشاطها وتعتبر هذه المعايير الحد العادي
للأداء الذي يتعين علي كل عامل القيام به. وتعلن إدارة شئون
العاملين في كل وحدة هذه المعايير في شهر يونية من كل
عام.

٣/٧ تقدر مراتب الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو
متوسط أو ضعيف وتحدد السلطة المختصة الجهة التي يناط
بها وضع الدرجات اللازمة لتقدير مراتب الكفاية موزعة
علي عناصر التقدير، ويعتبر من يحصل علي ٩٠ إلي ١٠٠
درجة بمرتبة ممتاز ومن يحصل علي ٨٠ إلي أقل من ٩٠
درجة بمرتبة جيد جداً ومن يحصل علي ٦٥ إلي أقل من ٨٠
درجة بمرتبة جيد، ومن يحصل علي ٥٠ إلي أقل من ٦٥
درجة بمرتبة متوسط، ومن يحصل علي أقل من ٥٠ درجة
بمرتبة ضعيف.

٤/٧ يكون تقدير الكفاية بمرتبتين ممتاز وضعيف مسبباً ومحدداً لعناصر التميز والضعف ومستمداً من أصول ثابتة بالأوراق والسجلات وملف خدمة العامل وتعتبر من عناصر التميز بوجه خاص ما يأتي:

- الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة.

- الإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه.

- السلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمرؤوسين والمتعاملين مع الوحدة وأوجه تميزها.

- مدى الانتظام في العمل واستخدام الحق في الإجازات وعدم توقيع أية جزاءات تأديبية ويعتبر من عناصر الضعف بوجه خاص ما يأتي :

- أداء العمل بما يقل عن مستوي الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة.

- ما ثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوي الزملاء والمرؤوسين والمتعاملين مع الوحدة.

- سوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة.

- الجزاءات التأديبية الموقعة.

ولا يجوز اعتماد تقارير الكفاية بالنسبة لهاتين المرتبتين دون الالتزام بالضوابط المقررة لوضع التقرير.

٥/٧ يقدم الرؤساء عن شاغلي الوظائف العليا بيانات سنوية تتعلق بالنواحي الفنية والإدارية والقيادية في مباشرتهم لأعمالهم. وتعرض هذه البيانات علي السلطة المختصة لاعتمادها وإيداعها بملف العامل.

٦/٧ لا يجوز تقدير كفاية العاملين من الفئات المبينة فيما يلي بمرتبة ممتاز.

- أ- العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب ولم يجتازه بنجاح.
- ب- العامل الذي وقع عليه جزاء تأديبي بعقوبة الخصم من أجره أو الوقف عن العمل لمدة تزيد علي خمسة أيام أو بعقوبة أشد أو جوزي بجزاءات يجاوز مجموعها الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد علي عشرة أيام أو بعقوبة أشد خلال العام الذي يوضع عنه التقرير.
- ج- العامل من شاغلي الوظائف العليا الذي وقع عليه أي جزاء خلال العام الذي يوضع عنه بيان كفاية الأداء.

د- العامل العائد من أعاره أو اجازة بدون مرتب الذي لا يتوافر فيه شرط الحصول علي تقرير كفاية حكمي، ويستثني من ذلك من كان آخر تقرير كفاية عنه قبل الإعارة أو الإجازة بمرتبة ممتاز.

٧/٧ لا يجوز تقدير كفاية العاملين من الفئات المبينة فيما يلي بمراتب جيد أو جيد جداً أو ممتاز:

(أ) العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب وتخلف عنه ما لم يكن ذلك بعذر تقبله السلطة المختصة.

(ب) العامل الذي وقع عليه جزاء تأديبي بعقوبة الخصم من أجره أو الوقف عن العمل لمدة تزيد علي عشرة أيام أو جوري بجزاءات تجاوز مجموعها خمسة عشر يوماً في العام الذي يوضع عنه التقرير.

٨/٧ تتولي إدارة شئون العاملين إخطار كل عامل من شاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونها بصورة من تقرير الكفاية المقدم عنه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماد التقارير من لجنة شئون العاملين، كما تتولي إبلاغ كل من شاغلي الوظائف العليا بصورة من البيان المقدم عن أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماده من السلطة المختصة.

٩/٧ تؤشر إدارة شئون العاملين في السجل المعد لذلك بدرجة كفاية العامل التي تقرها لجنة شئون العاملين أو السلطة المختصة، كما تجري هذا التأشير في ملف خدمته وذلك خلال أسبوع من تاريخ صدور قرار اللجنة أو السلطة المختصة.

١٠/٧ تعلن أسماء العاملين الذين حصلوا علي مرتبة ممتاز في تقارير الكفاية في لوحة الإعلانات المعدة لذلك وفي مكان بارز في كل إدارة يتبعها العاملون الحاصلون علي هذه المرتبة ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوماً.

١١/٧ العامل الذي يحصل علي تقريرين سنويين متتالين بمرتبة ضعيف ويتبين للجنة شئون العاملين أثناء فحص حالته أنه غير صالح للعمل في أية وظيفة من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية اقترحت فصلة من الخدمة أو منحة أجازة.

كما يجوز بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء علي توصية لجنة تشكل لهذا الغرض منح العاملين شاغلي الوظائف العليا أجازة إذا ثبت من واقع بيانات تقييم أدائهم المودعة بملفات خدمتهم أن أدائهم لأعمال وظائفهم أقل من المستوي المطلوب.

١٢/٧ لا تقل الأجازة المشار إليها في المادة السابقة عن سنة ولا تزيد علي سنتين ويخضع العامل أثناء هذه الأجازة للقواعد الآتية:

- (١) يحتفظ العامل بمرتبة الأساسي بصفة شخصية لمدة أقصاها ثلاثة أشهر ونصف راتبه لباقي المدة.
- (٢) يجوز للعامل أثناء الأجازة أن يقوم بعمل لحسابه الخاص أو لدي الغير.
- (٣) يجوز للعامل طلب الاشتراك في دورة تدريبية تكفل تحسين مستوي أدائه وعلي الجهة الإدارية أن تستجيب لهذا الطلب.
- (٤) يجوز للعامل طلب أحالته للمعاش ما لم يكن محالاً إلي المحاكمة التأديبية.

١٣/٧ في حالة عودة العامل إلي عمله بعد انقضاء الأجازة المشار إليها بعامل بالأحكام الآتية:

- (١) يعود العامل إلي وظيفته بذات الحالة التي كان عليه.
- (٢) إذا حصل العامل في التقرير التالي مباشرة لعودته علي مرتبة ضعيف أو ثبت أن أداءه لأعماله أقل من المستوي المطلوب يفصل من الخدمة.

(٨) الترقّيات والعلاوات والتعويضات :

١/٨ تعد إدارة شئون العاملين في كل من وحدة كشوفاً تتضمن ما يأتي :

(١) بيان بالوظائف الخالية والممولة الصالحة للترقية عليها ودرجاتها المالية بالنسبة لكل مجموعة نوعية علي حدة وذلك من واقع سجل يعد لذلك.

(٢) بيان الوظائف ودرجاتها المالية التي يجب حجزها للعاملين الموقوفين عن العمل إن وجدوا أو المحالين إلي المحكمة التأديبية أو الجنائية.

(٣) تاريخ التعيين في الوظيفة المرقى منها للعامل.

(٤) أقدمية العاملين المستحقين للترقية وذلك من واقع سجل الأقدمية المعد لهذا الغرض.

(٥) المجموعة النوعية والدرجة المالية التي يشغلها العامل.

(٦) تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتين .

(٧) تاريخ النقل إذا كان محل اعتبار عند الترقية.

(٨) الجزاءات التي لم يصدر قرار بمحوها وتاريخ توقيعها.

(٩) تاريخ طلب الجهة الإدارية أو الجهاز المركزي للمحاسبات من النيابة الإدارية أقامه الدعوي التأديبية أن وجد.

(١٠) البرامج التدريبية التي أتيح للعامل الالتحاق بها.

(١١) أية بيانات أخرى لازمة.

وتعرض الكشوف التي تتضمن البيانات المتقدمة علي لجنة شئون العاملين بالوحدة.

٢/٨ علي إدارة شئون العاملين أن تعرض علي لجنة شئون العاملين أو السلطة المختصة بحسب الأحوال قبل موعد استحقاق العلاوة الدورية بخمسة عشر يوماً علي الأقل كشفاً بالمستحقين لها كاملة أو منقوصة وكشفاً آخر بغير المستحقين لها وأسباب عدم استحقاقهم .

٣/٨ على إدارة شئون العاملين أن تعرض على لجنة شئون العاملين أو السلطة المختصة بحسب الأحوال بياناً بمن يجوز منحهم العلاوة التشجيعية الذين تتوافر فيهم الشروط التي نص عليها القانون وفي الحدود المبينة به .

٤/٨ يجب على العامل أن يخطر الوحدة التي يتبعها كتابة عن أية اختراعات أو مصنفات يبتكرها أثناء أو بسبب تأدية عمل وظيفته إذا كان ذلك نتيجة لتجارب أو بحوث أو دراسات كلف بها أو لها صلة بالشئون العسكرية .

٩/٨ تشكل لجنة بقرار من السلطة المختصة من بين ذوى الخبرة فى مجال عمل الوحدة ، ويجوز أن تضم خبراء من خارج الوحدة من ذوى التخصص فى العمل أو موضوع الاختراع أو المصنف فإذا كان للاختراع أو المصنف صلة بالشئون العسكرية أحيل الأمر للجهة المختصة .

١٠/٨ إذا انتهت اللجنة المشار إليها الفقرة السابقة إلى أن العمل الذى قام به العامل له صفة الاختراع أو التصنيف وأن له قيمة فنية تعود على الوحدة أو الدولة بعائد حقيقي فإنها ترفع تقريرها إلى السلطة المختصة لإصدار قرار بتعويض العامل على أساس نسبة مئوية من العائد الحقيقى السنوي من الاختراع أو المصنف . ويجوز للعامل أن يطعن فى تقدير التعويض إلى الجهة القضائية المختصة .

١١/٨ تدرج كل وحدة فى مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح العلاوات التشجيعية والبدلات والمزايا العينية والتعويضات ومقابل الجهود غير العادية والأعمال الإضافية والمكافآت بأنواعها ومقابل النفقات التى يتحملها العاملون فى سبيل أداء أعمال وظائفهم وذلك طبقاً لأحكام القانون .

٩- النقل والندب والإعارة والبعثات والتدريب :

١/٩ يكن نقل العامل من وحدة إلى أخرى بقرار من السلطة المختصة بناء على موافقة لجنة شئون العاملين فى الوحدة المنقول إليها . ويعتبر النقل نافذاً من تاريخ اعتماد السلطة المختصة لقرار آخر لجنة ما لم ينص فى القرار على تاريخ معين . وتحمل الوحدة المنقول منها العامل مرتبته حتى تاريخ إخلاء طرفه .

٢/٩ على جميع الجهات أن توافى المركزي للتنظيم والإدارة خلال شهر ديسمبر من كل عام ببيان يتضمن :

(١) حصر الأعداد ومسميات الوظائف المطلوب الاستغناء عنها والزائدة عن الحاجة بحسب المقررات الوظيفية لكل جهة .

(٢) حصراً بالعاملين الزائدين عن حاجة العمل بالوحدة .

وعلى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة دراسة الطلبات التى ترد إليه من تلك الجهات بشأن شغل الوظائف الشاغرة أو استحداث وظائف جديدة ، ويكون نقل العامل من وحدة إلى أخرى فى هذه الحالة بقرار من وزير المالية بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، دون حاجة إلى موافقة لجنة شئون العاملين فى الجهتين المنقول منها أو المنقول إليها العامل .

٣/٩ يوافق الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالبيانات الآتية:

(١) أسماء ودرجات العاملين بمجموعة الخدمات المعاونة الذين تم تدريبهم على الوظائف الحرفية وفقا للشروط والأوضاع التى يحددها قرار من رئيس مجلس الوزراء مع تحديد الحرفة التى تدرب عليها كل منهم .

(٢) أسماء ودرجات من زاولوا فعلاً أعمال وظائف حرفية لمدة ثلاث سنوات على الأقل .

(٣) عدد درجات الوظائف الحرفية الخالية واشتراطات شغل كل منها .

(٤) احتياجات الوحدة من الوظائف الحرفية التى ترغب فى شغلها .

٤/٩ يكون ندب العامل كل أو بعض الوقت لمدة سنة قابلة للتجديد حتى أربع سنوات ولا يجوز تجديد الندب بعدها إلا فى حالة الضرورة وبشرط عدم توافر درجات الوظائف التى يجوز شغلها عن طريق النقل .

٥/٩ يصدر قرار الإعارة من السلطة المختصة بالتعيين بناء على طلب الجهة المستعيرة وموافقة العامل كتابة على قبول الإعارة ويحدد القرار مدة الإعارة وتاريخ بدايتها واسم الجهة المستعيرة والشروط الخاصة بالإعارة إن وجدت .

ويجوز للعامل أن ينهى أعارته قبل انتهاء المدة المرخص له بها، وفى هذه الحالة يجب عليه العودة إلى الجهة المعار منها خلال شهر من تاريخ انتهاء أعارته وتسوى هذه المدة من رصيد إجازته الاعتيادية ، فإذا لم يكن رصيد إجازته يسمح بذلك اعتبرت إجازة بدون أجر . ولا تدخل مدة الإعارة فى حساب رصيد العامل من الإجازات السنوية المستحقة له .

٦/٩ يجوز إيفاد العاملين فى بعثات أو إجازات دراسية بأجر أو بدون أجر .

٧/٩ تعد كل وحدة بياناً تفصيلياً باحتياجاتها من التخصصات والخبرات المختلفة التي تتطلب إيفاد عاملين فى بعثات دراسية ، وتخطر بها الوزارة التي تتبعها قبل انقضاء الميعاد المقرر بوقت كاف ، وعلى كل وزارة أن تتقدم إلى الإدارة العامة للبعثات ببيان تفصيلي عن احتياجاتها واحتياجات الوحدات التابعة لها من البعثات قبل انقضاء الميعاد المذكور .

٨/٩ تعلن كل وحدة عن البعثات المخصصة لها بين جمع العاملين بها . وعلى كل وحدة الانتهاء من الترشيح للبعثة قبل بداية مدتها بوقت كاف .

٩/٩ تنشأ فى كل وحدة لجنة للإجازات الدراسية تشكل بقرار من السلطة المختصة وتختص بدراسة الطلبات المقدمة من العاملين للحصول على إجازات دراسية بأجر أو بدون أجر ، وعلى العامل الذى يرغب فى الحصول على أجازة دراسية بأجر أو بدون أجر أن يتقدم بطلبه إلى الجهة التابع لها وعلى هذه الجهة أن تحيل الطلب إلى لجنة الإجازات الدراسية مشفوعاً برأيها فى مدى اتفاق الدراسة مع عمله ومدى الاحتياج لهذا التخصص ومدى توافر شروط منحه الإجازة بأجر مع بيان الأسباب التى بنت عليها رأيها .

١٠/٩ - تدرج كل وحدة فى موضوع موازنتها الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطة تدريب العاملين بها .

١١/٩ - تعتبر الفترة التى يقضيها العامل فى التدريب كل الوقت فترة عمل، ويعتبر انقطاعه عن التدريب بغير عذر مقبول انقطاعا عن العمل فإذا تجاوز مدة الانقطاع ربع المدة المقررة للتدريب أعتبر العامل مختلفا عن التدريب المتاح له.

١٢/٩ - يعتبر تخلف العامل عن التدريب إخلالا بواجبات وظيفته، وتتولى السلطة المختصة إحالته إلى التحقيق لتحديد مدى مسئوليته الإدارية .

١٠ - الإجازات

١/١٠ - إذا انقطع العامل عن عمله فيجب على الرئيس المباشرة إخطار إدارة شئون العاملين على النموذج المعد لذلك بهذا الانقطاع يوم حصوله وبعودة العامل المنقطع يوم عودته سواء كان الانقطاع بترخيص سابق أو بدون ترخيص.

٢/١٠ - يقوم طلب الإجازة الاعتيادية إلى الرئيس المباشر بعد التأشير عليه من إدارة شئون العاملين بمدى استحقاقه

للإجازة المطلوبة ثم يعرض الطلب فى اليوم التالى على الأكثر لتقديمه إلى الرئيس المرخص له بالتصريح بالإجازة الاعتيادية طبقا للنظام الذى تضعه السلطة المختصة فى هذا الشأن ليصدر قراره بمنح الإجازة مع تحديد بدايتها ونهايتها أو رفضها .

٣/١٠ - على كل عامل رخص له فى إجازة أن يحرر فى اليوم الأخير من أيام العمل الرسمية إقرار قيام على النموذج الذى تعده الجهة مبينا به تاريخ بداية ونهاية الإجازة المرخص له بها وعنوانه خلال فترة الإجازة كما يحرر إقرار مماثلا فى اليوم الأول من عودته من الإجازة يقدم كلا من الإقرارين فى اليوم ذاته إلى الرئيس المباشر للاعتماد وإحالتهم إلى إدارة شئون العاملين .

٤/١٠ - يتعين على العامل الذى يطلب مد إجازته إن يبلغ الرئيس المرخص له بالتصريح بالإجازة كتابة قبل انتهاء إجازته بوقت كاف ، فإذا لم يصله رد بالموافقة وجب عليه العودة إلى العمل. فإذا تخلف عن العودة إلى عمله بعد انتهاء مدة الإجازة الاعتيادية مباشرة تعين على الرئيس المباشر إبلاغ إدارة شئون العاملين بانقطاعه فى اليوم الذى

كان محددا لعودته وعلى إدارة شئون العاملين اتخاذ الإجراءات القانونية المقررة فى هذا الشأن .

٥/١٠ - تعد إدارة شئون العاملين بكل وحدة بيانا برصيد الإجازات الاعتيادية لكل من تنتهي خدمته لأى سبب من أسباب انتهاء الخدمة وذلك خلال شهر من تاريخ انتهائها ، ويحدد ما يستحقه مقابل هذا الرصيد بحيث لا يجاوز أجر أربعة أشهر بواقع أجره الأساسي وكذا العلاوات الخاصة عند انتهاء الخدمة .

٦/١٠ إذا انقطع العامل عن عمله بسبب المرض فعليه أن يبلغ خلال ٢٤ ساعة على الأكثر من انقطاعه رئيسه المباشر فى الجهة التى يعمل بها ، مع بيان محل إقامته ليحيله عن طريق إدارة شئون العاملين فى اليوم ذاته إلى المجلس الطبى المختص تمهيداً لمنحه الإجازة اللازم فإذا انقضت الإجازة دون أن يشفى وجب عليه أن يعين الإبلاغ فى اليوم التالي على الأكثر لانتهاء الأجازة لإعادة الكشف الطبى عليه ، ويتكرر الإبلاغ والكشف حتى يعود العامل إلى عمله.

١٠/٧ - فى الحالات التى لا يقرر فيها المجلس الطبى المختص صراحة مرض العامل يتعين على الجهة التى يتبعها أن تحيله إلى التحقيق لتحديد مدى تمارضه فى ضوء ما يقدمه من مستندات طبية . فإذا ثبت تمارض العامل جوزى تأديبية طبقاً للقانون ، أما إذا لم يثبت تمارض العامل فتحسب مدة الانقطاع من رصيد إجازته الاعتيادية .

١٠/٨ - يمنح الزوج أو الزوجة إذا سافر أحدهما إلى الخارج للعمل أو الدراسة لمدة ستة أشهر على الأقل إجازة بدون مرتب ، ولا يجوز أن تجاوز هذه الإجازة مدة بقاء الزوج فى الخارج ، ويسر هذا الحكم سواء أكان الزوج المسافر من العاملين فى الحكومة أو القطاع العام أو قطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص، ويتعين على الجهة الإدارية أن تستجيب لطلب الزوج أو الزوجة فى جميع الأحوال .

١١- التحقيق مع العاملين وتأديبهم

١١/١ - يخطر العامل كتابة بالجزاء الموقع عليه وأسباب توقيعه وذلك خلال سبعة أيام من صدور القرار الإداري بتوقيعه . وينفذ جزاء الخصم من الأجر المستحق للعمل اعتباراً من

أجر الشهر التالى لإعلانه بالجزاء الموقع عليه وفى الحدود
الجائزة قانوناً .

- ٢/١١ - تودع أوراق التحقيق والجزاء بملف فرعى يلحق بملف
خدمة العامل وتعد صحيفة خاصة بالجزاءات التأديبية تودع
بالملف الفرعى المشار إليه تسجل بها المخالفات والجزاءات
التي وقعت عليه تواريخ وأرقام القرارات الصادرة بتوقيعها.
- ٣/١١ - على إدارة شئون العاملين دون حاجة إلى طلب من
العامل اتخاذ إجراءات محو الجزاءات إذا ما توافرت شروط
المحو طبقاً لأحكام القانون .

١٢ - انتهاء الخدمة

- ١/١٢ - إذا قدم العامل استقالته فعلى إدارة شئون العاملين بالجهة
التي يتبعها أن تثبت عليها تاريخ ورودها وتعرض هذه
الاستقالة فوراً على السلطة المختصة مشفوعة بمذكرة
تفصيلية عن حالته من واقع ملف خدمته .
- فإذا رأت السلطة المختصة الموافقة على قبول الاستقالة
أو إرجاء قبولها لأسباب تتعلق بمصلحة العمل أو بسبب اتخاذ
إجراءات تأديبية ضد العامل تعين على إدارة شئون العاملين إبلاغ
العامل فوراً بذلك.

وفى جميع الحالات تودع الاستقالة بملف خدمة العامل بعد التأشير عليها بقرار السلطة المختصة .

٢/١٢ - تعد إدارة شئون العاملين فى أول كل عام بيانا بأسماء العاملين الذين يبلغون السن المقررة لترك الخدمة لعرضه على السلطة المختصة تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستصدار قرار إنهاء خدمة العامل ابتداء من اليوم التالى لبلوغه هذه السن .

ويبلغ القرار إلى العامل وترسل إلى رئيسة المباشر صورة منه مع حفظ صورة أخرى بملف الخدمة بعد التأشير عليها بما يفيد حصول التبليغ .

٣/١٢ - يعتبر العامل مقدماً استقالته بسبب الانقطاع عن العمل بغير إذن أكثر من خمسة عشر يوماً متتالية أو أكثر من ثلاثين يوماً متقطعة ويجب على مدير شئون العاملين المختص بكل وحدة أو من يقوم مقامه تحت طائلة المسؤولية التأديبية توجيه إنذار كتابي إلى العامل المنقطع على آخر عنوان ثابت بملف خدمته يذكر فيه صراحة التنبيه على العامل بالعودة إلى العمل وإلا انتهت خدمته .

ويكون توجيه هذا الإنذار فى المواعيد التالية :

(١) فى حالة الانقطاع لمدة أكثر من خمسة عشر يوماً متصلة
يكون الإنذار بعد خمسة أيام .

(٢) فى حالة الانقطاع لمدة أكثر من ثلاثين يوماً غير متصلة
يكون الإنذار بعد عشرة أيام .

وفى الحالتين المذكورتين يتم إنهاء الخدمة ، على النحو التالى :

(أ) فى حالة الانقطاع المتصل وعدم العودة أو فى حالة العودة
بعد خمسة عشر يوماً التالية لمدة الانقطاع تنتهى خدمة
العامل المنقطع بقوة القانون دون حاجة إلى صدور قرار
بذلك.

(ب) فى حالة الانقطاع المدة غير المتصلة تعتبر خدمة العامل
منتهية من اليوم التالى لاكتمال المدة بقوة القانون دون حاجة
إلى صدور قرار بذلك .

ولا يعتبر الانقطاع الموجب لإنهاء الخدمة فى هذا الأحوال
مخالفة تأديبيه تستوجب اتخاذ أى إجراء تأديبي .

٤/١٢ - يجوز للعامل الذى انتهت خدمته أن يتقدم بطلب لإعادة
تعيينه للسلطة المختصة قبل انقضاء ستين يوماً من تاريخ

انقطاعه عن العمل أو توافر السبب الموجب لانتهاه خدمته،
وفى حالة موافقة السلطة المختصة يتم إخطار الجهاز
المذكرى للتنظيم والإدارة للنظر فى الإفراج عن إحدى
الدرجات المحتفظ بها على سبيل التذكار والتي يجوز إعادة
تعيينه عليها فى ضوء الاحتياجات الفعلية .

ولا يتم اتخاذ أى إجراء من إجراءات إعادة التعيين إلا بعد
موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على الإفراج عن الدرجة
التي يعاد التعيين عليها .

١٣- المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى تقتضيها تنفيذها^(١)

١/١٣ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف

مادة ١ - فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقاً لأحكام القانون رقم
٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار إليه تستخدم المصطلحات الآتية :

(١) قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن
المعايير اللازم لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها
تنفيذها - الوقائع المصرية العدد ٢٨٦ (تابع) فى ١٩/١٢/١٩٧٨ .

(أ) الوظيفة :

وهى مجموع من الواجبات والمسئوليات التى تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة .

(ب) وصف الوظيفة :

وهو البيان الذى يعرف الوظيفة والذى يظهر عوامل التقييم الداخلة فى تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ويتضمن بصفة أساسية .

(ج) أسم الوظيفة :

المختصر الدال على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى ويستخدم هذا الاسم فى جميع شئون الخدمة وفى جداول الوظائف والموازنة العامة.

(د) الوصف العام :

ويحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمي واختصاصها العام.

(هـ) الواجبات والمسئوليات :

وتوضح المهام التفصيلية التى يؤديها العامل وتبرر مدى صعوبة العمل وتنوعه فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة.

وأهمها :

- المراجعة والإشراف الواقع على الوظيفة .
- مسئوليات الوظيفة الإشرافية أن وجدت
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة فى اتخاذ القرارات .
- مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والأجهزة الأخرى .
- الاتصالات والغرض منها وأهميتها.
- المسئولية عن المواد أو المهمات أو الأدوات .
- المجهود الذهني أو البدني .
- ظروف وبيئة العمل التى تزاوّل فيها أعمال الوظيفة .

الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية :

- نوع ومستوى التأهيل العلمى .
- الخبرة النوعية والزمنية :
- القدرات والمهارات اللازمة للعمل .

- التدريب الذى تتيحه الوحدة .
- أى شروط أخرى لأزمة لشغل الوظيفة .

(ج) المجموعة النوعية :

وهى تقسيم ينظم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وان اختلفت مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر كل من مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين === والنقل والندب والإعارة

(د) الدرجة :

شريحة من الأجر لها ربط مالى طبقاً لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة ، وتتضمن الدرجة جميع الوظائف التى تتفق فى درجة صعوبة واجباتها وأن اختلفت فى نوع أعمالها .

(هـ) تقييم الوظيفة :

وهو تحديد الدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة فى ضوء وصف الوظيفة وتعريف الدرجات والسمات الرئيسية للوظائف التى تتضمنها كل درجة وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدريج .

(و) إعادة تقييم الوظائف :

وهو إعادة النظر فى تحديد الدرجة التى توضع فيها الوظائف وذلك فى مثل الأحوال التالية :

- (١) التعديل فى البناء التنظيمي للوحدة .
- (٢) التغيير فى واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

(ز) استحداث وظائف جديدة :

وهو إعادة النظر فى جداول الوظائف باستحداث نوعيات وظائف جديدة وذلك فى مثل الأحوال التالية :

- (١) التعديل فى البناء التنظيمي للوحدة
 - (٢) استحداث أنشطة أو مجالات عمل جديدة للوحدة .
- ويتبع عند إعادة التقييم أو استحداث الوظائف ذات الطريقة والإجراءات المتبعة عند التقييم .

(ح) جداول الوظائف :

وهى الجداول التى تتضمن أسماء الوظائف الموجودة فى الوحدة مصنفة طبقاً للمجموعات النوعية وموزعة على الدرجات وفقاً لما ينتهى إليه تقييمها .

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها كما يرفق بها بيان الوظائف موزعة على التقسيمات التنظيمية والدرجات المختلفة .

٢/١٣ تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف

مادة ٢- تقسم وظائف الوحدات التى تخضع لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه إلى مجموعات نوعية .

مادة ٣ - يجوز إنشاء مجموعات نوعية أخرى أو دمج بعض هذه المجموعات المتجانسة من ذات المستوى الواحد فى بعضها وفقاً لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة.

كما يجوز إنشاء مجموعات نوعية فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة .

كما يجوز استمرار العمل بالتقسيمات الفرعية الواحدة فى المجموعات النوعية المدرجة حالياً بموازانات الوحدات باعتبارها مجموعات نوعية فرعية .

وفى جميع الأحوال يتم ذلك بناء على اقتراح الوحدة وموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

كما تعتبر كل مجموعة من هذه المجموعات المشار إليها وحدة متميزة في مجالات شئون الخدمة .

مادة ٤- تستخدم المجموعات النوعية في :

- (أ) تحديد مجالات الخبرة النوعية المختلفة .
- (ب) إلحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التي تنتمي إليها .
- (ج) تحديد بداية وظائف المجموعات النوعية .

٣/١٣ تعريف الدرجات

مادة ٥- يستخدم تعريف الدرجات كأساس للوحدات التي تخضع لأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه فيما يلي:

(أ) التعريف بالسماوات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التي تنظمها الدرجة في مختلف المجموعات النوعية .

(ب) بيان الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف كل درجة من نواحي .

- التأهيل العلمى والخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظائف .
- أى شروط أخرى .

٤/١٣ قواعد وإجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها

مادة ٦- تقوم الوحدات الخاضعة لأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة بموافاة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بنسختين من مشروع ترتيب وظائفها تتضمن كل نسخة الاتى :

(أ) الهيكل التنظيمي مصورا فى خرائط حتى أدنى التقسيمات التنظيمية ومعتمدا من السلطة المختصة مع بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمي وذلك بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

(ب) جداول الوظائف. (ج) أوصاف الوظائف .

مادة ٧ - يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بعد مراجعة واعتماد مشروعات الترتيب بإرسال نسخة من المشروع بعد ختمها إلى الجهة مع التعديلات التى تكون قد ادخلت على المشروع لمراعاتها عند التنفيذ وصورة قرار الاعتماد مع احتفاظه بصورة أخرى .

٥/١٣ قواعد نقل العاملين إلى الوظائف الواردة بجداول الوظائف المعتمدة .

مادة ٩- ينقل العاملون إلى الوظائف الواردة فى جداول الوظائف المعتمدة والمعادلة لوظائفهم فى تاريخ اعتماد مشروع

ترتيب الوظائف وذلك بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين .

ويتم النقل وفقاً للقواعد الآتية :

(١) إذا اتفقت درجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها مع درجة

شاغل الوظائف وتوافرت فيه شروط شغلها نقل إليها .

(٢) إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها أعلى من

درجة شاغلها نقل إلى وظيفة أخرى تتفق درجته مع درجتها بنفس المجموعة النوعية ويستوفى شروط شغلها .

(٣) إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها أدنى من

درجة شاغلها نقل إلى وظيفة أخرى مناسبة بنفس المجموعة النوعية وتتفق درجته مع درجتها وبشرط أن يستوفى شروط شغلها .

فإذا لم توجد تلك الوظيفة نقل إلى الوظيفة المعادلة لوظيفته

الحالية دون المساس بحقوقه المالية أو درجته .

(٤) إذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها مع نوع

عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى التأهيل العلمى نقل بدرجة إلى وظيفة من

مجموعة نوعية أخرى يستوفى شروط شغلها وتحسب أقدميته فى هذه الحالة من تاريخ شغل درجة الوظيفة المنقول منها .

على أن يجوز استبقاء العامل فى هذه الحالة فى وظيفته الحالية إذا كان شاغلا لها على أن يكون ذلك مرتبطا بصالح العمل واحتياجاته الفعلية .

مادة ١٠ - تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للنظر فى تظلمات العاملين من قرارات نقلهم إلى الوظائف المعتمدة ، على أن يكون من بين أعضاء اللجنة ممثلا عن اللجنة النقابية بالوحدة وكذلك ممثلا عن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وترفع اللجنة توصياتها إلى السلطة المختصة خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديم التظلم .

١٤- بيان بتحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف :

١/١٤ - المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا :

٢/١٤ - الوظائف التخصصية ... وتضم المجموعات النوعية الآتية :

(١) المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى .

(٢) المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان .

- (٣) المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى .
- (٤) المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطري .
- (٥) المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة .
- (٦) المجموعة النوعية لوظائف الهندسة .
- (٧) المجموعة النوعية لوظائف الزراعة .
- (٨) المجموعة النوعية لوظائف القانون .
- (٩) المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية .
- (١٠) المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية .
- (١١) المجموعة النوعية لوظائف التعليم .
- (١٢) المجموعة النوعية لوظائف تأمين سلامة الطيران .
- (١٣) المجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدبير المنزلي .
- (١٤) المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق .
- (١٥) المجموعة النوعية لوظائف الفنون .
- (١٦) المجموعة النوعية لوظائف الأعلام .
- (١٧) المجموعة النوعية لوظائف السياحة .
- (١٨) المجموعة النوعية لوظائف الإحصاء والرياضيات
والحاسبات الإلكترونية .
- (١٩) المجموعة النوعية لوظائف العلوم .
- (٢٠) المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة .

(٢١) المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة .

(٢٢) المجموعة النوعية لوظائف التنمية الإدارية .

(٢٣) المجموعة النوعية لوظائف الأمن .

٣/١٤ - الوظائف الفنية وتضم المجموعات النوعية الآتية :

(١) المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة.

(٢) المجموعة النوعية الفنية لوظائف الهندسة المساعدة .

(٣) المجموعة النوعية الفنية لوظائف الزراعة والتغذية .

(٤) المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائي .

(٥) المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية .

(٦) المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية .

(٧) المجموعة النوعية الفنية لوظائف فنى المعامل .

(٨) المجموعة النوعية الفنية لوظائف الفنون والعمارة .

٤/١٤ - الوظائف الحرفية ... وتضم المجموعات النوعية الآتية :

(١) المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الورش والآلات .

(٢) المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية .

(٣) المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الحركة والنقل .

(٤) المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الفنون والعمارة .

٥/١٤ - المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :

٦/١٤ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة .

ثانياً : نظام العاملين بالقطاع العام^(١)

١- الأحكام العامة :

١/١ - تسرى أحكام هذا القانون على العاملين فى شركات القطاع العام . وتسرى أحكام قانون العمل فيما لم يرد به نص فى هذا القانون .

٢/١ - يتولى المجلس الأعلى للقطاع التنسيق بين الشركات الداخلة فى نطاقه وذلك لتقديم المشورة فيما يعرض عليه من الشركات للمساعدة فى تحقيق الأهداف المرسومة لها .

٣/١ - تشكل فى كل شركة بقرار من رئيس مجلس الإدارة لجنة أو أكثر لشئون العاملين وتتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم واحد من أعضاء اللجنة النقابية - إن وجدت يختاره مجلسها - وتجتمع بناء على دعوة من رئيسها أو من رئيس مجلس الإدارة وتصدر توصياتها بأغلبية الآراء فإذا تساوت يرجع الجانب الذى منه الرئيس .

(١) تم الاعتماد فى هذا الجزء على

- قانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام -
الجريدة الرسمية العدد ٢٩ (تابع) فى ١٩٧٨/٧/٢٠ .

ويتولى أعمال الأمانة الفنية لهذه اللجان رئيس شئون العاملين أو من يقوم بعمله دون أن يكون له صوت معدود .

٤/١ - تختص اللجان المنصوص عليها فى المادة السابقة بالنظر فى تعيين ونقل وترقية العاملين واستحقاقهم العلاوات واعتماد تقارير الكفاية المقدمة عنهم وذلك بالنسبة لوظائف الدرجة الثانية فما دونها . كما تختص بالنظر فيما يرى رئيس مجلس الإدارة عرضه عليها من موضوعات .

وترسل اللجنة توصياتها إلى رئيس مجلس الإدارة خلال أسبوع لاعتمادها فإذا لم يعتمدها ولم يعترض عليها خلال شهر من تاريخ إرسالها إليه اعتبرت نافذة أما إذا اعترض عليها - كلها أو بعضها - فعليه أن يبدى كتابة الأسباب المبررة لذلك ويعيدها للجنة للنظر فيها على ضوء هذه الأسباب ، ويحدد لها أجلا لا يتجاوز شهراً لإعادة النظر فيها . فإذا انقضى هذا الأجل دون أن تبدى اللجنة رأيها اعتبر رأيها نافذاً فإذا تمسكت اللجنة برأيها خلال هذا الأجل فعليها أن تعيد توصياتها لرئيس مجلس الإدارة لعرضها على مجلس الإدارة خلال شهر ليتخذ ما يراه بشأنها ويعتبر قرار المجلس فى هذه الحالة نهائياً .

٥/١ - تعلن القرارات التي تصدر فى شئون العاملين فى نشرة
يصدر بتنظيم توزيعها وتعليقها فى لوحة الإعلانات قرار
من رئيس مجلس الإدارة .

٦/١ - يختص مجلس الدولة دون غيره بإبداء الرأي مسببا فيما
يتعلق بتطبيق أحكام هذا القانون عن طريق إدارة الفتوى
المختصة وذلك خلال شهر من تاريخ طلب الفتوى عن
طريق الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

٧/١ - يكون حساب المدد المنصوص عليها فى هذا القانون
بالتقويم الميلادي .

٢- الوظائف :

١/٢ - تضع كل شركة هيكل تنظيمي لها وكذلك جداول توصيف
الوظائف المطلوبة لها ما يتضمن وصف كل وظيفة
واجباتها ومسئولياتها وشروط شغلها والأجر المقرر لها .

ويعتمد الهيكل التنظيمي وجداول التوصيف والتقييم من
مجلس الإدارة .

ولمجلس الإدارة أن يعيد النظر فى الهيكل التنظيمي وفى الجداول المشار إليها كلما اقتضت مصلحة العمل ذلك .

وفى كل الأحوال يشترط الالتزام بالنسبة المقررة للأجور الى رقم الإنتاج أو رقم الأعمال .

كما يضع مجلس الإدارة القواعد والإجراءات المتعلقة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف بما يتفق مع طبيعة نشاط الشركة وأهدافها وذلك مع مراعاة المعايير التى يصدر بشأنها قرار من رئيس مجلس الوزراء.

٢/٢ تقسم وظائف كل شركة إلى مجموعات نوعية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب والإعارة.

٣/٢ يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين فيها أو الترقية أو النقل أو الندب أو الإعارة إليها وذلك طبقاً للقواعد والضوابط والإجراءات التى يضعها مجلس الإدارة في هذا الشأن.

٤/٢ يضع مجلس الإدارة نظاماً لتوظيف الخبراء الوطنيين والأجانب ولمن يقومون بأعمال مؤقتة عارضة أو موسمية

وللعاملين المتدرجين وذلك بما يتفق مع نشاط الشركة وظروفها وبما يساعد علي تحقيق أهدافها وبمراعاة التشريعات التي تصدرها الدولة في هذا الشأن.

٣- التعيين في الوظائف:

١/٣ فيما عدا وظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة التي تشغل بقرار من رئيس مجلس الوزراء يكون التعيين في الوظائف العليا بقرار من رئيس الجمعية العمومية للشركة بناء علي ترشيح مجلس الإدارة.

ويكون التعيين في باقي الوظائف بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه.

٢/٣ يضع مجلس الإدارة القواعد الخاصة بالإعلان عن الوظائف الخالية وإجراءات التعيين فيها، كما يحدد الوظائف التي تشغل بامتحان وتلك التي تشغل بدون امتحان.

ويستثني من ذلك الوظائف التي يكون شغلها بقرار من رئيس مجلس الوزراء أو بقرار من رئيس الجمعية العمومية للشركة.

٣/٣ يكون التعيين في الوظائف التي تشغل بامتحان بحسب
الأسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان، وعند
التساوي في الترتيب يعين الأعلى مؤهلاً فالأقدم تخرجاً فأن
تساوياً تقدم الأكبر سناً.

وتسقط حقوق من لم يدركه الدور للتعين بمضي سنة من
تاريخ إعلان نتيجة الامتحان ويجوز التعيين من القوائم التي
مضي عليها أكثر من سنة إذا لم توجد قوائم أخرى صالحة
للترشيح منها وذلك خلال السنة التالية لانقضاء السنة.

ويكون التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان علي
الوجه الآتي:

(١) إذا كانت الشهادة الدراسية أحد الشروط الواجب توافرها
فيمن يشغل الوظيفة فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى وعند
التساوي في المؤهل تكون الأولوية للأعلى في مرتبة الحصول
علي الشهادة الدراسية فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً.

(٢) إذا كانت الخبرة هي المطلوبة فيكون التعيين طبقاً لممدد
الخبرة.

٤/٣ تحدد بقرار من رئيس مجلس الوزراء الوظائف التي تحجز للمصابين في العمليات الحربية الذين تسمح حالاتهم بالقيام بأعمالها، كما يحدد ذلك القرار قواعد شغلها ويجوز أن يعين في هذه الوظائف أزواج هؤلاء المصابين أو أحد أولادهم أو أحد أخواتهم القائمين بإعالتهم وذلك في حالة عجزهم عجزاً تاماً أو وفاتهم إذا توافرت فيهم شروط شغل هذه الوظائف. وكذلك الأمر بالنسبة للشهداء.

٥/٣ يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف :

(١) أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة إلي تولي الوظائف العامة.

(٢) أن يكون محمود السيرة حسن السمعة.

(٣) ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قوانين العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.

ومع ذلك فإذا كان الحكم مشمولاً بوقف تنفيذ العقوبة جاز تعيينه بعد موافقة رئيس مجلس الإدارة.

وإذا كان قد حكم عليه لمرة واحدة فلا يحول دون التعيين إلا إذا قدرت لجنة شئون العاملين بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم أن ظروف الواقعة تتعارض مع مقتضيات الوظيفة أو طبيعة العمل.

(٤) ألا يكون قد سبق فصلة من الخدمة بقرار أو حكم تلديبي نهائي ما لم تمض علي صدوره أربع سنوات علي الأقل.

(٥) أن يكون مستوفياً لاشتراطات شغل الوظيفة وفقاً لجداول الوظائف وبطاقات وصفها.

(٦) أن تثبت لياقته صحياً بمعرفة الجهة الطبية التي يحددها مجلس الإدارة، ويجوز الإعفاء من شروط اللياقة اللازمة للتعين للاستمرار في العمل كلها أو بعضها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه.

(٧) أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.

(٨) ألا تقل سنة عن ست عشرة سنة.

(٩) أن يكون ملماً بالقراءة والكتابة.

٦/٣ المؤهلات العلمية الأجنبية التي تمنحها الجامعات والمعاهد والمدارس الأجنبية يصدر بمعادلتها المؤهلات الوطنية أو بتقييمها علمياً إذا لم تكن لها نظائر من المؤهلات الوطنية قرار من وزير التعليم المختص أو من وزير شئون الأزهر حسب الأحوال بناء علي اقتراح لجنة تشكل لهذا الغرض تمثل فيها وزارة التعليم والإدارة العامة للبعثات والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والكلديات والمعاهد التي فيها نوع الدراسة المطلوب معادلة شهاداتها أو تقييمها علمياً.

كما يصدر قرار من الجهة المشار إليها بالتقييم العلمي للمؤهلات التي تمنحها المعاهد والمدارس الوطنية.

٧/٣ يوضع العامل المعين لأول مرة تحت الاختبار لمدة لا تزيد عن ستة أشهر من تاريخ العمل وتقرر صلاحيته في خلال مدة الاختبار وفقاً للنظام الذي يقرره مجلس الإدارة، ويستثنى من ذلك المعينون في الوظائف العليا.

٨/٣ يجوز إعادة تعيين العامل في وظيفته السابقة التي كان يشغلها أو في وظيفة أخرى مماثلة في ذات الشركة أو في

شركة أخرى بذات أجرة الأصلي الذي كان يتقاضاه مع الاحتفاظ له بالمدة التي قضاها في وظيفته السابقة في الأقدمية وذلك إذا توافرت فيه الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة التي يعاد التعيين عليها علي أن يكون التقرير الأخير المقدم عنه في الوظيفة السابقة بمرتبة كفاء علي الأقل.

٩/٣ إذا كان للعامل المرشح للتعيين في غير أدنى وظائف المجموعة النوعية مدة خبرة كلية فانه يجوز تعيينه باحتساب هذه المدة بمراعاة المدد التي يحددها مجلس الإدارة بحيث لا تقل عن مجموع المدد البينية الواردة في بطاقات وصف الوظائف الأدنى من الوظيفة المرشح للتعيين بها.

١٠/٣ تعتبر الأقدمية في الوظيفة من تاريخ التعيين فيها. فإذا أشتمل قرار تعيين علي أكثر من عامل اعتبرت الأقدمية كما يلي:

- (١) إذا كان التعيين لأول مرة فتحدد الأقدمية بين المعينين بحسب الأسبقية في أولوية التعيين.
- (٢) إذا كان التعيين متضمناً ترقية فتحدد الأقدمية علي أساس الأقدمية في الوظيفة السابقة.

(٣) إذا أعيد تعيين العامل في وظيفة من مجموعة أخرى في نفس درجته أو في درجة أخرى تحسب أقدميته في هذه الحالة من تاريخ أعاده تعيينه.

١١/٣ يستحق العامل الأجر المقرر للوظيفة طبقاً لجدول الأجور ووفقاً لما يرد بجدول توصيف وتقييم الوظائف المعتمدة من مجلس إدارة الشركة وذلك من تاريخ تسلمه العمل ما لم يكن مستقبلي بالقوات المسلحة فيستحق أجره من تاريخ تعيينه.

واستثناء من ذلك إذا أعيد تعيين العامل في وظيفة من مجموعة أخرى في نفس درجته أو في درجة أخرى بنفس الشركة أو شركة أخرى احتفظ له بالأجر الذي كان يتقاضاه من أجر حتى ولو تجاوز الأجر المقرر للوظيفة المعين بها.

١٢/٣ يصدر مجلس إدارة الشركة قراراً بنظام احتساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً وما يترتب عليها من احتساب الأقدمية الافتراضية والزيادة في أجر بداية التعيين وذلك بالنسبة للعامل الذي تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة مع مراعاة اتفاق هذه الخبرة مع طبيعة عمل الوظيفة.

كما يضع مجلس الإدارة القواعد التي تسمح بالتعيين بما
يجاوز بداية الأجر المقرر للوظيفة وذلك في الحالات التي يتوافر
فيها لشاغل الوظيفة مدد خبرة ترفع من مستوي الأداء.

٤- قياس كفاية الأداء:

١/٤ يضع مجلس الإدارة نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب
تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الشركة وأهدافها ونوعيات
الوظائف بها.

ويكون قياس الأداء بصفة دورية ثلاث مرات خلال السنة
الواحدة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية وذلك من واقع
السجلات والبيانات التي تعدها الشركة لهذا الغرض ويعتبر الأداء
العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء ويكون
تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز، أو كفاء، أو ضعيف ولمجلس الإدارة
أن يضيف مراتب أخرى.

كما يضع المجلس نظاماً يتضمن تحديد الإجراءات التي
تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية والتظلم منها.

ويقتصر تقدير كفاية الأداء علي العاملين الشاغلين
لوظائف الدرجة الأولى فما دونها وتعلن معايير قياس الكفاية
للعاملين الذين تستخدم هذه المعايير في شأنهم.

٢/٤ يجب أخطار العامل الذي يري رؤساؤه أن مستوي أدائه
ضعيف بأوجه الضعف في هذا الأداء كتابة وذلك قبل نهاية
الفترة التي يوضع عنها تقرير الكفاية.

مادة ٢٦ : يعلن العامل بصورة من تقرير الكفاية بمجرد
اعتماده من لجنة شئون العاملين وله أن يتظلم منه خلال عشرين
يوماً من تاريخ علمه للجنة تظلمات تشكل من ثلاثة من كبار
العاملين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير، وعضو تختاره اللجنة
النقابية بقرار من مجلس الإدارة علي أن تفصل اللجنة في هذا
التظلم خلال سنتين يوماً من تاريخ تقديمه إليها ويكون قرارها
نهائياً. ولا يعتبر التقرير نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم
أو البت فيه.

٣/٤ يمنح العاملون الذين حصلوا علي مرتبة ممتاز في تقارير
الكفاية شهادات تقدير من رئيس مجلس الإدارة، ويجوز
إعلان أسمائهم في لوحة مخصصة لذلك.

٤/٤ في حالة أعاره العامل داخل الجمهورية أو ندبة أو تكليفه تختص بوضع التقرير النهائي عنه الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي يوضع عنها التقرير.

ويعتد بالتقريرين السابق وضعهما عن العامل في حالة الإعارة للخارج أو في حالة ما إذا صرح له بإجازة خاصة.

وبالنسبة للعامل المستدعي للاحتياط أو المستبقي تقدر كفايته بمرتبة ممتاز حكماً.

وبالنسبة لأعضاء المنظمات النقابية وأعضاء مجالس الإدارة المنتخبين تحدد مرتبة كفايتهم بما لا يقل عن مرتبة تقدير كفايتهم في السنة السابقة علي انتخابهم بالمنظمات النقابية.

٥/٤ إذا زادت مدة مرض العامل عن ثمانية أشهر تقدر كفايته بمرتبة كفاء حكماً إذا كانت كفايته في العام السابق بمرتبة ممتاز فتقدر بمرتبة ممتاز حكماً.

٦/٤ يحرم العامل المقدم عنه تقرير سنوي بمرتبة ضعيف من نصف مقدار العلاوة الدورية التي يقرر مجلس الإدارة صرفها ومن الترقية في السنة التالية للسنة المقدم عنها التقرير.

ولا يترتب الأثر السابق إذا ما تراخي واضع التقرير عن الميعاد الذي يتعين وضعه فيه.

٧/٤ يعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف علي لجنة شئون العاملين فإذا تبين لنا من فحص حالته أنه أكثر ملائمة للقيام بوظيفة أخرى من مستواها قررت نقلة إليها أما إذا تبين للجنة أنه غير صالح العمل في أي وظيفة من مستواها بطريقة مرضية اقترحت فصلة من الخدمة مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة وترفع اللجنة تقريرها لرئيس مجلس الإدارة لأعتمادة، فإذا لم يعتمده أعاده للجنة مع تحديد الوظيفة التي ينقل إليها العامل.

فإذا كان التقرير التالي مباشرة بمرتبة ضعيف يفصل العامل من الخدمة في اليوم التالي لاعتباره نهائياً مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة.

٥ - الترقية :

١/٥ مع مراعاة استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقية إليها تكون الترقية إليها من الوظيفة التي تسبقها مباشرة في الدرجة والمجموعة النوعية التي تنتمي إليها .

ولا يجوز ترقيته العامل المنقول إلا بعد مضي سنة علي الأقل ما لم تكن الترقية في وظائف الشركات المنشأة حديثاً أو لم يكن من بين العاملين بالشركة المنقول إليها العامل من يستوفي الشروط القانونية اللازمة للترقية خلال هذه السنة.

ولا يجوز في غير حالات الإعارة التي تقتضيها مصلحة قومية عليا يقدرها رئيس مجلس الوزراء ترقية العامل المعار إلي درجات الوظائف العليا إلا بعد عودته من الإعارة.

٢/٥ تكون الترقية إلي وظائف الدرجة الأولى فما فوقها بالاختيار ويستهدي في ذلك بما يبيده الرؤساء بشأن المرشحين لشغل هذه الوظائف وبما ورد في ملفات خدمتهم من عناصر الامتياز.

وتكون الترقية إلي الوظائف الأخرى بالاختيار وذلك بالنسبة لكل سنة مالية علي حدة. علي أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالأقدمية ويشترط في ذلك أن يكون العامل حاصلاً علي مرتبة ممتاز في تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتين ويفضل من حصل علي مرتبة ممتاز في السنة السابقة عليها مباشرة وذلك مع التقيد بالأقدمية في ذات مرتبة الكفاية.

فإذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار أقل من العدد المخصص لها تؤجل الترقية في الجزء الباقي إلى سنة تالية.

٣/٥ يضع مجلس الإدارة القواعد والإجراءات المتعلقة بالترقية وذلك بما يتفق مع الوظيفة المطلوب شغلها ومسئولياتها وواجباتها وكفاءة المرشح لشغلها والتي تتحدد ضوء اجتياز الدورات التدريبية التي تتاح له والتقارير المقدمة عنه أو غير ذلك من مقاييس الكفاية.

٤/٥ يصدر قرار الترقية من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه. وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها، ويستحق العامل بداية الدرجة المقررة للوظيفة المرقى إليها أو علاوة من علاواتها أيهما أكبر اعتباراً من هذا التاريخ ولا يخل ذلك باستحقاق العلاوة الدورية في موعدها.

٦- الأجور والعلاوات:

١/٦ تحدد بداية ونهاية أجور الوظائف بكل درجة.

٢/٦ يقرر مجلس الإدارة في ختام كل سنة مالية مبدأ استحقاق العاملين العلاوة الدورية أو عدم استحقاقها وذلك في ضوء المركز المالي وما تحقق من أهداف.

كما يجوز للمجلس أن يقرر استحقاق نسبة من العلاوة الدورية وفي هذه الحالة لا يجوز أن تزيد النسبة المستحقة من العلاوة في الوظائف العليا عنها في وظائف الدرجات الأدنى. ويجب في جميع الأحوال أن يعتمد قرار مجلس الإدارة من الجمعية العمومية للشركة.

٣/٦ مع مراعاة حكم المادة السابقة يستحق العامل العلاوة الدورية المقرر لدرجة وظيفته التي يشغلها.

وتستحق العلاوة الدورية في أول يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة.

ويسري ذلك علي من يعاد تعيينه دون فاصل زمني. وبالنسبة لمن يعاد تعيينه بفاصل زمني تستحق العلاوة في أول يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ إعادة التعيين.

ولا تغيير الترقية من موعد استحقاق العلاوة الدورية.
ويصدر بمنح العلاوة قرار من رئيس مجلس الإدارة.

٧ - البدلات والمزايا المادية والعينية والتعويضات:

١/٧ يضع مجلس إدارة الشركة النظم المتعلقة بتقرير البدلات والمزايا العينية والتعويضات.

٢/٧ مع مراعاة القرارات الصادرة من رئيس مجلس الوزراء يجوز لمجلس الإدارة منح البدلات الآتية وتحديد فئة كل منها وذلك وفقاً للنظام الذى يضعه فى هذا الشأن :

(١) بدل تمثيل لأعضاء مجلس الإدارة المعيّنين وشاغلي الوظائف العليا والوظائف الرئيسية التى يحددها مجلس الإدارة وذلك فى حدود ٥٠% من بدل التمثيل المقرر لرئيس مجلس الإدارة. ويصرف هذا البدل لشاغلي الوظيفة المقرر لها وفى حالة خلوها يستحق لمن يقوم بأعبائها ولا يخضع هذا البدل للضرائب .

(٢) بدلات تقتضيها ظروف أو مخاطر الوظيفة وذلك بحد أقصى ٤٠% من بداية الأجر المقرر للوظيفة التى يشغلها العامل.

(٣) بدل إقامة للعاملين فى مناطق تتطلب ظروف الحياة فيها تقرير هذا البديل إنشاء إقامتهم فى هذه المناطق ولا يخضع هذا البديل للضرائب .

(٤) بدلات وظيفية يقتضيها أداء وظائف معينة بذاتها تستلزم منع شاغليها من مزاولة المهنة وذلك بالفئات المقررة للعاملين المدنيين بالدولة .

(٥) بدلات خاصة للعاملين بفروع الشركة خارج الجمهورية وذلك بالفئات التى يحددها مجلس الإدارة .

٣/٧ تحدد بقرار من رئيس مجلس الوزراء مستويات الشركات والدرجة المالية التى يعين فيها رئيس مجلس إدارة كل مستوى وبديل التمثيل المقرر له وذلك وفقا لتقييم مستوى كل شركة بناء على اقتراح المجالس العليا للقطاعات. وتحدد الدرجة التى يعين عليها رئيس مجلس إدارة الشركة وبديل التمثيل المقرر له وفقا للتحديد المشار إليه .

٤/٧ لرئيس مجلس الوزراء فى الحالات التى يقدرها أن يقرر احتفاظ العامل بصفة شخصية بالبدلات والمزايا التى يتقاضاها وذلك عند شغله وظيفة أخرى .

٥/٧ يضع مجلس الإدارة بالاشتراك مع اللجنة النقابية للشركة نظاماً للمزايا العينية التى يجوز منحها لبعض العاملين الذين

تقتضي طبيعة أعمالهم تقرير هذه المزايا وذلك طبقاً للقواعد والضوابط التي يقررها في هذا الشأن .

٦/٧ يستحق العامل مقابلاً عن الجهود غير العادية والعمال الإضافية التي يكلف بها من الرئيس المختص وذلك طبقاً للقواعد والضوابط التي يضعها مجلس الإدارة في هذا الشأن.

٧/٧ يصدر رئيس مجلس الوزراء قراراً بالأحكام والفتاات الخاصة ببذل السفر ومصروفات الانتقال التي تصرف للعاملين تعويضاً لهم عما ينفقونه في سبيل أداء وظائفهم .

٨/٧ تكون الاختراعات والمصنفات التي يبتكرها العامل أثناء أو بسبب تأدية وظيفته ملكاً للشركة وذلك إذا كانت نتيجة لتجارب أو بحوث أو دراسات كلف بها . وتكون مملوكة للدولة إذا كانت لها صلة بالشئون العسكرية . وفي جميع الأحوال - يكون للعامل الحق في تعويض عادل يراعى في تقديره تشجيع البحث والاختراع وذلك كله طبقاً للقواعد والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة في هذا الشأن مع مراعاة أحكام قرارات رئيس الجمهورية بنظام حوافز الابتكار والترشيد والتميز في الأداء .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- (١) إبراهيم ، محمد محمد ، إدارة الأفراد (رؤية من البيئة المصرية) - دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- (٢) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، مجموعة المنشورات التدريبية ، الإدارة المركزية للتدريب ، القاهرة ، ١٩٨٠ .
- (٣) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، التدريب ودوره فى التنمية- دراسة مقارنة ، القاهرة ١٩٩٤ .
- (٤) السلمى ، على - الإدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- (٥) السلمى / على ، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- (٦) السلمى / على ، رسلان ، ساطع - تحديد الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٧٤ .

(٧) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين ومتضمناً مذكرته الإيضاحية ولائحته التنفيذية والقوانين والقرارات المكملة له والصادرة بشأنه، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الطبعة الحادية والعشرين ، الجزء الأول ، ٢٠٠٣م.

(٨) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، قانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام متضمناً مذكرته الإيضاحية والقوانين والقرارات الصادرة بشأنه ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الطبعة السادسة ، ٢٠٠٢.

(٩) عاشور ، أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥.

(١٠) عبد الوهاب ، على محمد - الإنتاجية ، العنصر الإنساني في الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بدون تاريخ.

(١١) عبد الوهاب ، على محمد وآخرون - إدارة الموارد البشرية، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧.

(١٢) عبد الوهاب ، على محمد خطاب ، عايدة سيد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣.

(١٣) عبد الوهاب ، على محمد ، إدارة الأفراد (منهج تحليلي) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٩.

(١٤) عبيد / عاطف محمد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٧٠.

(١٥) عمر ، عبد الرحمن عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤.

(١٦) فهمي ، منصور ، إدارة القوى البشرية فى الصناعة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧.

(١٧) مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادى والعشرين) ، القاهرة ، ٢٠٠٠.

(١٨) مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، ١٩٨٤.

- ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Andrew S. Bargerstock and Gerald Swanson,
“Four Ways to Build Cooperative
Recruitment Alliances”, HR Magazine,
March 1991.
- 2- Augustine A. Lado, and Mary C. Wilson,
“Human Resource Systems and Sustained
Competitive Advantage : A competency –
Based Persepctive”, Academy of
management Review , Vol. 19, No. 4, 1994.
- 3- Benjamin Schneder, “The People Make the
Place”, Personnel Psychology, vol. 40, No. 3
(Autumn), 1987.
- 4- Brain Dumaine, “Is Big Still Good?”,
Fortune, April 20, 1992.

- 5- Clyde J. Scott, "Recruitment : Employing a Private Employment Firm", Personnel Journal, September, 1989.
- 6- David A. De Cenzo and Stephen, P. Robbins , Human Resource Management , John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- 7- David Guest, "Personnel and HRM : Can you tell the difference ?", Personnel Management, January , 1989.
- 8- D.N. Kanouse and P.I. warihay, "Anew Look at Employee Orientation" Training and Development journal, July 1980.
- 9- H. John Bernardin and Richard W. Bealty, "Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at work" (Baston : Kent publishing, 1984).

- 10- H. Kempfer, "Getting your money's worth from outside training", Training and development Journal, 1980.
- 11- J. H. Dobbs, "Building Training department credibility", Training and Development Journal, March, 1980.
- 12- James Brain Quinn, Henry Mintzberg, and Robert M. James, "The Strategic Process", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 1988.
- 13- Jane Pickard, "Training on Another Plane", Personnel Management", August, 1992.
- 14- John D. McMullen and Cynthia G. Brondi, "Job Evaluation Generate the Numbers", Personnel Journal, November, 1986.

- 15- John Ross, “Effective ways to Hire Contingent Personnel”, HR Magazine , February, 1991.
- 16- Richard Henderson, “Compensation Management : Rewarding Performance”, 6th ed., Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1994.
- 17- Robert W. Denny : “Marketing Accounting Services”, Van Nostrand Reinhold Company New York, 1983, P. 138.
- 18- Ronald Henkoff, “Finding Training and Keeping the Best Service Workers”, Fortune , October 3, 1994.
- 19- Stephen P. Robbins and David A. De Cenzo, “Fundamentals of Management”, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentic Hall, 1995.

- 20- Stephenie Overman, “How Hot is your Reward system?”, HR Magazine, November, 1994.
- 21- Todd S. Nelson, “Continental Banks on new Hiring Plan”, Personnel Journal, (November), 1990.
- 22- William J. Rothwell, “Professional Training Roles and Competencies”, Vol. 1 , Maine : HRD Press, 1987.

المحتويات

الصفحة

الموضوع

تمهيد

٧

١١

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية (نظرة شاملة)

١٣

- مفهوم الإدارة

١٥

- أهمية إدارة الموارد البشرية

٢٢

- الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

٢٤

- أهداف إدارة الموارد البشرية

٢٥

- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

٢٨

- الخلاصة

٣٠

- أسئلة للمراجعة

الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

٣١

- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

٣٣

- العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد

٣٤

البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة

٣٦

- تحديد المهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة

٣٦

- تحليل الوظائف

٤٧

- الخلاصة

٤٩

- أسئلة للمراجعة

٥١

الفصل الثالث : الاستقطاب والاختيار والتعيين

٥٣

- الاستقطاب

٦٣

- الاختيار والتعيين

٧٨

- الخلاصة

٨١

- أسئلة للمراجعة

٨٣

الفصل الرابع : التدريب

٨٩

- تعريف التدريب

٩١

- مراحل عملية التدريب

٩٣

(١) تحديد الاحتياجات التدريبية

٩٣

(٢) وضع أهداف التدريب وتصميم البرامج

التدريبية

١٠٥

(٣) تقييم بدائل التدريب المتاحة

١٠٩

(٤) اختيار أسلوب التدريب

١٠٩

(٥) القيام بالتدريب

١١٠

(٦) تقييم نتائج التدريب

١١١

- الخلاصة

١١٢

- أسئلة للمراجعة

١١٣

الفصل الخامس : تقييم الوظائف وتحديد الأجور

١١٥

- أهمية تقييم الوظائف

١١٦

- طرق تقييم الوظائف

١١٧

أولاً : الطرق غير الكمية

١١٨

ثانياً : الطرق الكمية

١١٩

- المبادئ الأساسية لنظام الأجور

١٢٠

- النظم الأساسية للأجور والمرتبات

١٢٢

- الخلاصة

١٢٤

- أسئلة للمراجعة

١٢٥

الفصل السادس : تقييم أداء العاملين

١٢٧

- أهمية تقييم أداء العاملين

١٢٨

- مراحل عملية تقييم الأداء

١٣١

- طرق تقييم أداء العاملين

١٤٠

- الخلاصة

١٤٢

- أسئلة للمراجعة

الفصل السابع : القواعد والأحكام لنظام العاملين المدنيين

١٤٣

والعاملين بالقطاع العام في جمهورية مصر العربية

١٤٥

أولاً : نظام العاملين المدنيين بجمهورية مصر العربية

١٩٩

ثانياً : نظام العاملين بالقطاع العام

**تطبيقات عملية
فى
إدارة الموارد البشرية**

١- أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة ترجع إلى :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢- أهداف إدارة الموارد البشرية تشمل :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣- ارسم هيكل يوضح التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

[illegible]

٤- وضع بالرسم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والأنشطة الرئيسية الخاصة بها والعوامل الخارجية التي تؤثر عليها .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٥- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ترجع الى :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٦- ما هو المقصود بتحليل الوظائف ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٧- طرق جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف تتضمن :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٨- ارسم شكل يوضح الخطوات الضرورية لعملية التخطيط
الإستراتيجي للموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٩- تحليل الوظائف بهدف الى :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١٠ - أهم العوامل التي تؤثر على الجهود الخاصة بالاسـتقطاب

هي:

(١)

.....

.....

(٢)

.....

.....

(٣)

.....

.....

(٤)

.....

.....

(٥)

.....

.....

١١- يمكن تقسيم المصادر التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها

لاستقطاب الأفراد الى مصدرين أساسيين :

أولاً : مصادر

.....
.....

ثانياً : مصادر

(١)

.....
(٢)

.....
(٣)

.....
(٤)

.....
(٥)

.....
(٦)

.....

١٢- ارسم شكل يوضح الخطوات التي يجب اتباعها عند اختيار
وتعيين الأفراد.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١٣- الاختبارات النفسية التي يمكن الاعتماد عليها عند اختيار
الأفراد هي :

- (١)
-
-
- (٢)
-
-
- (٣)
-
-
- (٤)
-
-
- (٥)
-
-

١٤- أهمية البرامج التدريبية للمنظمة تتضمن :

-
.....
.....
-
.....
.....
-
.....
.....
-
.....
.....

١٥- ارسم شكل يوضح مراحل عملية التدريب .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١٦- الطرق الرئيسية للتدريب تشمل :

أولاً : التدريب

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً : التدريب

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١٧- الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم الوظائف هي :

أولاً : الطرق

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً : الطرق

.....

.....

.....

.....

.....

١٨- المبادئ الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم
النظم الخاصة بالأجور والمرتبات هي :

..... (١)

..... (٢)

..... (٣)

..... (٤)

..... (٥)

..... (٦)

..... (٧)

..... (٨)

..... (٩)

١٩- النظم الأساسية للأجور والمرتبات تتضمن :

(أ) الأجر الطرق

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ب) الأجر الطرق

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢٠ - ترجع أهمية تقييم أداء العاملين داخل المنظمة إلى :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢١- ارسم شكل يوضح عملية تقييم أداء العاملين.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....